

Mestrado em Gestão de Informação
Master Program in Information Management

**Inovação empresarial através do DESIGN
THINKING**

Projeto Inovação 2020

Sofia Serras Gomes de Pina Ramos

Trabalho de Projeto apresentado como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

INOVAÇÃO EMPRESARIAL ATRAVÉS DO DESIGN THINKING
PROJETO INOVAÇÃO 2020

por

Sofia Serras Gome de Pina Ramos

Trabalho de Projeto apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Informação, Especialização em Sistema e Tecnologias de Informação

Coorientador: Professor Doctor Guilherme Hidalgo Barata Martins Victorino

Coorientador: Professor Doctor Roberto André Pereira Henriques

Junho 2020

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, queria agradecer ao Professor Guilherme, à Joana e aos envolvidos no projeto Inovação 2020, pela disponibilidade de todos e pela ajuda essencial para a realização deste objetivo na minha vida. Queria dar um especial agradecimento ao meu orientador, Professor Roberto Henriques, pela sua ajuda, orientação e disponibilidade durante todo o meu percurso académico e em especial neste projeto.

Queria agradecer do fundo do meu coração à minha maravilhosa família, em particular aos meus pais (António e Helena Ramos), aos meus irmãos (Inês, Vasco e Madalena), às minhas avós e à minha tia Filipa, por serem a inspiração e felicidade da minha vida e por partilharem comigo todas as emoções vividas ao longo de todo este processo! Foram incríveis e sem vocês nada disto seria possível!

Catarina P, Helena P e Catarina V, obrigada por nunca me deixarem desistir e por terem tido a paciência de estar nesta jornada comigo! Têm um lugar muito especial no meu coração!

Aos meus dois pilares da minha vida académica, Rita e Vasyl, um grande obrigado por terem acompanhando bem de perto a luta constante para completar a minha licenciatura e mestrado e por terem sido para mim das melhores coisas que levo da faculdade.

E por último, mas não menos importante, ao Bruno um obrigado muito especial por teres sempre uma palavra reconfortante e carinhosa, pela enorme paciência e compreensão, e sobretudo por me teres distraído sempre nos momentos certos! Obrigada por tornares este ano tão especial para mim!

Um muito obrigado a todos!

RESUMO

Hoje em dia, a gestão da informação e dos processos organizacionais de forma eficaz e eficiente tem ganho cada vez mais importância dentro do meio empresarial, tornando-se mais relevante analisar a informação gerada e ter uma boa percepção dos processos funcionais, para que seja possível melhorar a performance e os custos de produção.

Tendo consciência desta realidade, este projeto tem como objetivo central um conhecimento mais profundo sobre a metodologia de Design Thinking, nomeadamente: 1) descrever a implementação de um projeto baseado em Design Thinking dentro de uma instituição e 2) utilizar Business Process Management para mapear os processos de faturação antes e após o projeto.

Para que isso seja possível, o trabalho está organizado em quatro partes: estudo empírico, levantamento e modelação dos processos e resultados.

A primeira fase será focada na demonstração da importância deste assunto através da revisão de literatura sobre os três temas principais deste estudo: Design Thinking, Sector de Saúde em Portugal e modelação dos processos em BPMN, através da metodologia de gestão de processos de negócios (BPM).

Na segunda fase será feita a documentação dos processos que foram desenvolvidos durante a implementação de Design Thinking na Empresa A e na terceira fase será o levantamento dos processos anterior ao projeto INOVAÇÃO 2020 e os processos atuais para efetuar a faturação na instituição. Posteriormente será feita a modelação destes através da notação BPMN, com a finalidade de comparar os dois modelos para perceber quais foram as melhorias implementadas e as vantagens competitivas acrescentadas.

PALAVRAS-CHAVE

Design Thinking; Faturação; BPMN; Modelação de processos;

ABSTRACT

Nowadays, the management of information and organizational processes in an effective and efficient way has gained increasing importance within the business environment, making it more relevant to analyze the information generated and have a good perception of functional processes, so that it is possible improve performance and production costs.

Being aware of this reality, this project has as its central objective a deeper knowledge about the Design Thinking methodology, namely: 1) describe the implementation of a project based on Design Thinking within an institution and 2) use Business Process Management to map the billing processes before and after the project. To make this possible, the work is organized in four parts: empirical study, survey and modeling of processes and results. The first phase will focus on demonstrating the importance of this subject through a literature review on the three main themes of this study: Design Thinking, Health Sector in Portugal and process modeling in BPMN, through the business process management methodology (BPM).

In the second phase, the documentation of the processes that were developed during the implementation of Design Thinking in Company A will be made, and in the third phase, it will be the survey of the processes prior to the INNOVATION 2020 project and the current processes to effect billing at the institution. Subsequently, they will be modeled using BPMN notation, in order to compare the two models in order to understand the improvements implemented and the added competitive advantages.

KEYWORDS

Design Thinking; Invoice; BPMN; Process Modeling;

ÍNDICE

1. Introdução	1
1.1. Enquadramento e motivação	2
1.2. Objetivos.....	3
1.3. Resultados esperados.....	3
1.4. Plano de trabalho	4
1.4.1. Fases do projeto	4
1.4.2. Estrutura do projeto	5
2. Revisão da Literatura	6
2.1. Sector de Saúde em Portugal	6
2.1.1. Como funciona sector de saúde em Portugal	8
2.1.2. Sector privado de saúde em Portugal - Seguros de saúde privados.....	9
2.2. Design Thinking	10
2.3. Business Process Management	14
2.3.1. O que é um processo de negócio	14
2.3.2. Conceito: O que é Gestão de Processos de negócios?.....	15
2.3.3. Ciclo de vida de Business Process Management.....	17
2.3.4. Business Process Management Notation.....	18
2.3.5. Fluxograma	19
3. Descrição da implementação do projeto INOVAÇÃO 2020	22
3.1. Empresa A.....	22
3.2. Objetivo do projeto INOVAÇÃO 2020	23
3.3. Levantamento dos processos	32
3.4. Especificação das entidades	33
3.4.1. Equipas, Atores e Paradigma central	33
3.5. Diagramas dos processos executados durante o projeto Inovação 2020	34
3.5.1. Ficha técnica de cada grupo da INOVAÇÃO 2020	34
4. Descrição e comparação dos modelos do processo de faturação antes e após a implementação do projeto INOVAÇÃO 2020.....	45
4.1. Levantamento dos processos	45
4.1.1. Documentação auxiliar e entrevistas ao responsável do departamento da faturação.....	45
4.2. Especificação das entidades	46
4.2.1. Macroprocessos da faturação	46

4.2.2. Atores	46
4.2.3. Sistemas.....	47
4.2.4. Documentação	47
4.3. Modelos dos macroprocessos de faturação	48
4.3.1. Marcação de consulta e Registo do cliente.....	48
4.3.2. Check-In, Check-out e pagamento	49
4.3.3. Consultas Simples, Consultas de cirúrgicas e meios de diagnóstico.....	50
4.3.4. Cirurgias.....	52
5. Resultados e Discussão.....	53
6. Conclusões e trabalhos futuros	55
7. Bibliografia.....	56
8. Anexos	1
8.1. BIZAGI: Elementos utilizados nos Fluxogramas.....	1
8.2. BIZAGI: Modelos dos Macroprocessos de faturação	1
8.2.1. Marcação de consultas e Registo do cliente	1
8.2.2. Check-In	4
8.2.1. Check-out e pagamento	5
8.2.2. Consultas simples, consultas de cirurgia e meios de diagnóstico.....	5
8.2.3. Cirurgias.....	8

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Diagrama dos processos do trabalho de projeto	4
Figura 2 – Ilustração do processo de Design Thinking	10
Figura 3 – Processo de Design Thinking	13
Figura 4 - Ciclo de vida de BPM definido por ABPMP em 2013	17
Figura 5 – Planeamento das sessões da INOVAÇÃO 2020 durante os 3 meses	23
Figura 6 – Metas e os recursos agregados ao projeto	24
Figura 7 – Comparação da nova missão e missão atual da Empresa A	29
Figura 8 – Nova visão após o projeto INOVAÇÃO 2020	29
Figura 9 - Fluxo das reuniões da INOVAÇÃO 2020 utilizando BIZAGI.....	34
Figura 10 – Subprocesso da equipa de gestão de projeto	34
Figura 11 – Processo de marcação de consultas e registo do cliente antes do projeto INOVAÇÃO 2020.....	48
Figura 12 - Processo de marcação de consultas e/ou registo do cliente depois do projeto INOVAÇÃO 2020.....	48
Figura 13 - Processo de Check-In na Empresa A	49
Figura 14 – Processo de Check-Out e pagamento na Empresa A	49
Figura 15 - Processo de consultas simples, cirúrgicas e meios de diagnóstico antes à INOVAÇÃO 2020.....	50
Figura 16 - Processo de consultas simples, cirúrgicas e meios de diagnóstico depois da INOVAÇÃO 2020.....	51
Figura 17 - Processo cirúrgico antes da INOVAÇÃO 2020.....	52
Figura 18 - Processo cirúrgico depois da INOVAÇÃO 2020.....	52

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Representação de uma Pool e Lane em BPMN 2.0	19
Tabela 2 – Representação de objetos de conexão em BPMN 2.0	20
Tabela 3 – Representação de atividades em BPMN 2.0	20
Tabela 4 - Representação de subprocessos em BPMN 2.0	20
Tabela 5 - Representação de eventos em BPMN 2.0	20
Tabela 6 - Representação de eventos finais em BPMN 2.0	21
Tabela 7 - Representação de eventos intermediários em BPMN 2.0	21
Tabela 8 - Representação de desvios em BPMN 2.0	21
Tabela 9 - Representação de itens e dados em BPMN 2.0	21
Tabela 10 – Valores defendidos pela Empresa A	22
Tabela 11 – Objetivos para cada fase da INOVAÇÃO 2020	24
Tabela 12 – Resultados esperado após a implementação do novo plano estratégico	31
Tabela 13 – Planeamento geral das reuniões da INOVAÇÃO 2020	32
Tabela 14 – Descrição dos elementos dos grupos e o seu objetivo durante as reuniões	33
Tabela 15 – Descrição dos tópicos existentes na ficha técnica de cada grupo	34
Tabela 16 - Proposta final da equipa de Marketing	35
Tabela 17 – Proposta final da equipa de Marketing	35
Tabela 18 - Proposta final da equipa de Inovação Clínica	37
Tabela 19 – Plano estratégico das reuniões da equipa de Inovação Clínica	38
Tabela 20 - Proposta final da equipa de Faturação	39
Tabela 21 – Plano estratégico das reuniões da equipa de Faturação	40
Tabela 22 - Proposta final da equipa do Bloco Operatório	41
Tabela 23 – Plano estratégico das reuniões da equipa do Bloco Operatório	42
Tabela 24 - Proposta final da equipa da Experiência do cliente	43
Tabela 25 – Plano estratégico das reuniões da equipa da Experiência do cliente	44
Tabela 26 – Conclusões finais da implementação do projeto INOVAÇÃO 2020	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Saldo migratório e suas componentes (Nº), Portugal, 2017-2017	6
Gráfico 2 - Saldo natural e suas componentes (Nº), Portugal, 2007-2017	6
Gráfico 3 - Pirâmides etárias, Portugal, 2007-2017	7

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BPM	Business Process Management
BPMN	Business Process Model and Notation
MI	Metodologias de Investigação
DT	Design Thinking
RL	Revisão de Literatura
INE	Instituto Nacional de Estatística
SNS	Serviço Nacional de Saúde
OMS	Organização Mundial de Saúde
ADSE	Assistência na Doença aos Servidores Cíveis do Estado
ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
DRH	Departamento de Recursos Humanos
GAB	Gabinete de Ambulatório
CC	Contact Center
DF	Departamento de Faturação

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, as empresas têm mudado a forma como encaram o mercado, uma vez que este está cada vez maior e mais competitivo, tendo por isso as organizações de se adaptar a esta realidade que está sempre em mudança (Lankhorst & Matthijssen, 2016). Com isto, existe a imperatividade de encontrar soluções que permitam tornar os produtos e os serviços mais inovadores e diferenciados.

Esta exigência tem sido sentida em grande parte pelo sector de prestação de serviços devido ao facto de existir uma grande oferta de serviços similares e pouco diferenciadores entre eles, o que tem levado a que os clientes exijam mais na qualidade dos serviços prestados.

Por isso, tem surgido a necessidade da aposta por parte das empresas na inovação e modelação dos processos que já existem, de modo a haver um bom funcionamento da instituição, garantindo que o serviço seja feito da forma mais eficiente e otimizada possível.

Dadas estas novas exigências no ambiente de negócios, as empresas têm sentido a necessidade cada vez maior da existência de mecanismos que sejam mais adequados para abordar questões mais complexas que normalmente não fazem parte das competências técnicas dos gestores de projetos (Remington & Pollack, 2007).

De facto, tem surgido uma preocupação acrescida sobre o processo racional e analítico tradicional do planeamento, bem como a tomada de decisão e da forte possibilidade já não ser suficiente para lidar com a complexidade intrínseca das organizações. Com vista a estas preocupações, o Design Thinking é uma abordagem cada vez mais implementada como tentativa de agregar valor significativo e inovação aos negócios, transformando as observações de insights¹ em produtos e/ou serviços que vão melhorar a vida organizacional (Brown, 2009).

Este trabalho tem como alvo de estudo a Empresa A, onde foi aplicada a metodologia Design Thinking e o objetivo principal é compreender as melhorias sentidas nos modelos de faturação da instituição. A escolha do departamento deveu-se ao facto de ser caracterizado como a área mais fragilizada e menos eficiente. Será feita a documentação e modelação dos processos de Design Thinking, bem como a modelação do processo anterior de faturação e dos novos modelos criados após a implementação da metodologia. A modelação dos processos permitirá uma comparação dos mesmos, permitindo assim perceber as melhorias implementadas na área e o impacto no funcionamento da organização.

¹ Insight é uma palavra que suscita um sentido de intuição ou iluminação e é usada sempre que acontece alguma revelação ou quando há uma compreensão ou entendimento repentino de algo ou de uma situação. Simon, H. (1969). The Science of the artificial

1.1. Enquadramento e motivação

Atualmente, o tema de Design Thinking tem despertado o interesse de muitos investigadores e inovadores na área dos negócios e da gestão, o que tem levado a um aumento acentuado do número de livros, de artigos científicos, de discussões e até mesmo palestras (Google: Aproximadamente 4.990 resultados (0,08 s)).

Apesar disso, ainda existe pouca pesquisa empírica sobre este novo conceito que foi definido por Herbert A. Simon em 1969, através do livro “The Science of the Artificial”, como uma prática de gestão e de inovação dos processos organizacionais, o que posteriormente poderá levar a uma melhoria dos processos e da distribuição de informação dentro das organizações e consequentemente levará a uma maior produtividade e satisfação dos clientes.

O Design Thinking traz uma visão holística que permite fazer com que haja uma inovação disruptiva na medida em que esta abordagem funciona como um facilitador na busca de técnicas que permitam minimizar a complexidade dentro das organizações. O Design Thinking tem por base o trabalho com equipas multidisciplinares, o que fomenta a uma visão mais profunda sobre os problemas, permitindo que pessoas de diferentes áreas da instituição trabalhem em conjunto e explorem os seus pontos de vista sobre o problema em questão, levando a uma visão mais completa. Em suma, este processo possibilita entender melhor as necessidades e os problemas de uma forma mais centrada na própria organização e não só no departamento em que o problema está a ocorrer.

Um dos grandes fatores diferenciadores desta abordagem é utilizar o esforço conjunto dos vários funcionários. Este fator pode levar a novas soluções, que tendem a ser mais inovadoras e urgentes, uma vez que estes convivem diariamente com o problema e muitas vezes sabem como solucioná-lo de forma mais rápida.

A Empresa A, a empresa em estudo, opera no setor de prestação de serviços de saúde e é considerada uma das organizações mais conhecidas e respeitadas do sector privado de saúde, por ser uma das mais antigas e por ser reconhecida por várias das suas especialidades. A Empresa A tem como principal missão ser um subsistema de saúde pioneiro em Portugal e oferecer cuidados de saúde abrangentes, de alto valor para a comunidade, com qualidade, competência e empatia.

Com o intuito de conseguir cumprir a sua missão garantindo a inovação e melhoria dos seus serviços, a Empresa A decidiu adotar a metodologia de Design Thinking de modo a tornar-se mais eficiente. Ao adotar esta metodologia, a Empresa A está a caminhar para a otimização organizacional promovendo a troca de informação entre os vários departamentos, permitindo a colaboração interdepartamental com a finalidade de se tornar mais eficiente, ágil e com menos falhas.

Para levar a cabo esta nova estratégia disruptiva, a Empresa A criou um projeto chamado INOVAÇÃO 2020, que tem por base o desenvolvimento de uma estratégia de futuro para a empresa. Esta estratégia deverá apontar um caminho e formalizar o início de um novo modelo de gestão de mudança, permitindo encarar os desafios complexos que são lançados aos operadores de saúde e identificar os possíveis caminhos para os enfrentar, com base nos seus valores e no seu ADN.

1.2. Objetivos

O presente projeto tem como objetivo principal demonstrar a aplicação da metodologia Design Thinking numa instituição real com o propósito de análise das melhorias para as organizações e quais os resultados que se podem atingir com a sua aplicação.

As principais questões que irão ser exploradas ao longo deste estudo serão:

1. Aprofundar o conhecimento sobre Design Thinking e Business Process Management (BPM), de forma a ser possível conciliar estas duas metodologias para extrair conclusões do projeto Inovação 2020 da empresa A;
2. Acompanhar o projeto Inovação 2020 e criar relatórios sobre os insights e ideias propostas pelos colaboradores da empresa A;
3. Descrição do processo do projeto com base nos relatórios gerados na etapa anterior;
4. Entrevistas ao colaborador responsável pelo processo de faturação da empresa A para ter uma visão do processo antes da implementação dos novos processos;
5. Mapeamento do processo de faturação através da criação de modelos do antigo processo;
6. Nova entrevista ao colaborador responsável pelo processo de faturação da empresa A para ter uma visão do processo após as mudanças;
7. Mapeamento do processo de faturação através da criação dos novos processos;
8. Comparação dos modelos, de modo a perceber as melhorias sentidas dentro da empresa A;
9. Conclusões retiradas ao longo do projeto de Inovação empresarial através do DESIGN THINKING;

1.3. Resultados esperados

Com este projeto é expectável que se consiga ter um melhor conhecimento sobre os impactos que esta metodologia pode trazer a uma instituição. Também é expectável que através da criação dos modelos seja possível fazer a comparação entre o estado atual da instituição e as alterações feitas após a implementação.

Em suma, os resultados esperados com este projeto são um conjunto de modelos, utilizando BPMN, dos processos da metodologia de Design Thinking e dos processos de faturação, fazendo a documentação e a análise destes modelos, de modo a compreender quais as melhorias sentidas e fazer uma documentação dos processos.

1.4. Plano de trabalho

Para a realização deste projeto, a metodologia pensada para a recolha de dados está dividida em dois tipos de abordagens distintas: a primeira será o desenvolvimento da revisão de literatura com base numa investigação intensiva e detalhada através de livros, artigos científicos, conferências, websites ou qualquer outro meio de informação que ajude a compreender melhor a abordagem de Design Thinking e a importância dos outros dois temas principais deste projeto: o sector da saúde em Portugal e a gestão de processos de negócio (BPM), mais concretamente a importância do mapeamento de processos através de BPMN para as organizações.

A segunda abordagem será direcionada para a recolha de informação dentro da instituição, em que utilizará os seguintes métodos:

- Focus Group - reuniões com elementos multidisciplinares para a recolha de informação, todas as semanas durante os meses de maio, junho e julho em 2018;
- Observação pessoal através do estudo do comportamento de colaboradores, como também através dos relatórios das reuniões da implementação da abordagem de Design Thinking;
- Entrevistas pessoais a colaboradores que estão diretas ou indiretamente relacionados com os processos de faturação e no processo da Inovação 2020;

A informação recolhida será posteriormente analisada, esquematizada e organizada de forma a conseguir fazer o mapeamento dos processos da metodologia de Design Thinking, bem como fazer o mapeamento dos processos de faturação da organização, para que seja possível perceber quais as diferenças sentidas após a implementação do projeto e mapear os dois processos em estudo.

1.4.1. Fases do projeto

Esta secção está destinada a apresentação da sequência lógica de como este projeto irá decorrer durante a sua conceção. O diagrama que se segue mostra a sequência lógica do projeto e quais serão as suas etapas para que se consiga obter os melhores resultados possíveis.

1.4.1.1. Fluxograma do projeto de Inovação empresarial através do Design Thinking

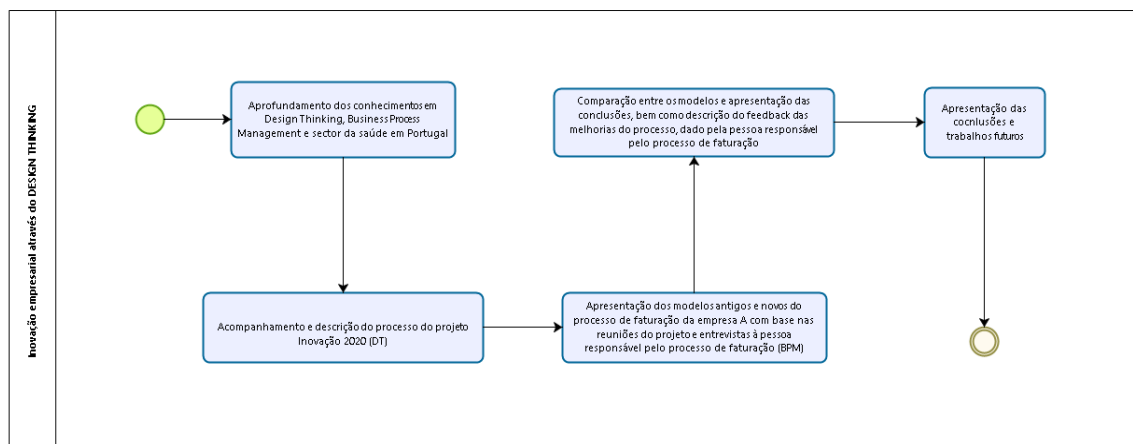


Figura 1 – Diagrama dos processos do trabalho de projeto

1.4.2. Estrutura do projeto

Capítulo 1 – Apresentação do projeto

Este capítulo está destinado à clarificação do propósito da realização deste estudo, dando ênfase à importância da temática para as organizações nos dias de hoje. O principal objetivo durante este capítulo é transmitir ao leitor os temas que irão ser estudados para a abordagem do problema em questão, mostrar o trabalho que irá ser feito para resolver o problema e quais os métodos de investigação que irão ser utilizados durante o projeto.

Capítulo 2 – Revisão da literatura

Neste capítulo irá ser feito a clarificação dos conceitos e abordagens que vão ser determinantes para o projeto. Também neste capítulo, irá ser possível encontrar a apresentação da evolução da temática, dando a conhecer o que tem sido feito e estudado, nestes temas em específico, à luz de publicações de autores conhecidos.

Capítulo 3– Descrição do projeto INOVAÇÃO 2020

Esta secção irá permitir ao leitor ter um conhecimento mais aprofundado da empresa onde o estudo irá ser realizado.

Também neste capítulo irá ser descrito todos os passos da investigação, demonstrando como o design thinking foi aplicado de forma prática a uma empresa existente, como também foi feita uma descrição detalhada para que o processo esteja documentado e que possa servir de base para projetos similares futuros.

Capítulo 4 – Apresentação dos modelos antigos e novos do processo de faturação

Para que se possa ter uma maneira de averiguar os impactos tidos com o projeto Inovação 2020, neste capítulo irá ser feito o levantamento e a documentação do processo de faturação anteriores ao projeto INOVAÇÃO 2020 e após a aplicação das melhorias criadas.

Capítulo 6 – Discussão dos resultados

Este capítulo está destinado à interpretação dos resultados alcançados em função do enquadramento teórico feito na revisão de literatura.

Capítulo 7 – Conclusões

Conjunto de conclusões mais importantes retiradas após análise dos resultados aferidos no capítulo anterior, de forma a perceber as limitações do projeto e apresentar trabalhos futuros.

Capítulo 8 – Bibliografia

Listagem das referências utilizadas neste documento para sustentar a base teórica deste projeto.

Capítulo 9 – Anexos

Documentos e informações de suporte ao projeto que permitem levar a uma maior compreensão sobre as informações descritas neste documento.

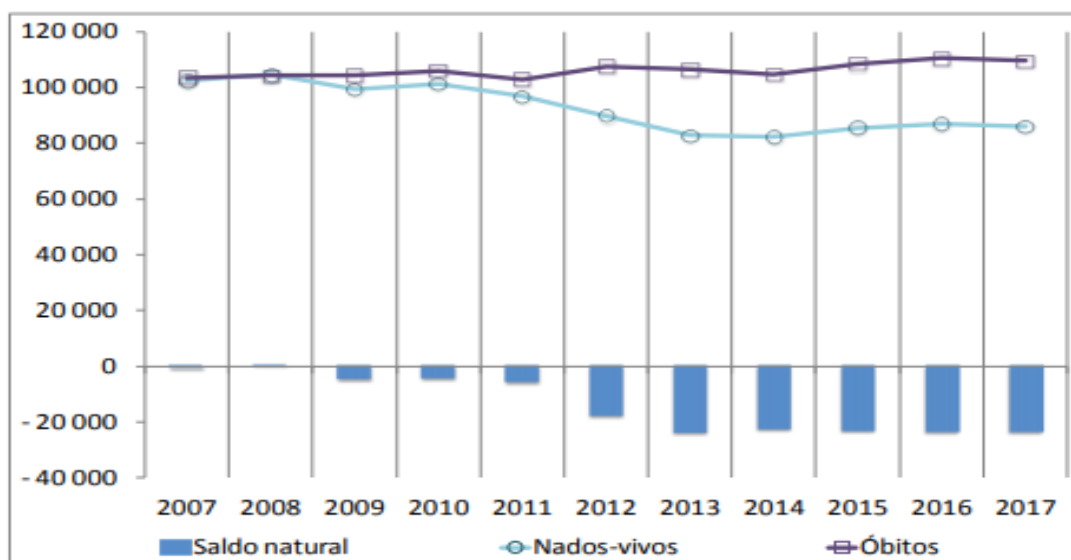
2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será apresentada uma revisão de literatura sobre o sector em que se insere a organização em estudo, bem como Design Thinking e Gestão de processos de negócio, com a intenção de enquadrar o presente projeto e definir melhor a sua área. Mais propriamente, far-se-á uma abordagem sobre como funcionam estas duas técnicas e quais os seus propósitos finais.

2.1. Sector de Saúde em Portugal

De acordo com um estudo emitido recentemente pelo ministério da saúde através do “*Retrato da Saúde em Portugal em 2018*”, podemos concluir que tal como acontece com todos os países em desenvolvimento, tem-se verificado uma grande alteração demográfica e epidemiológica do país.

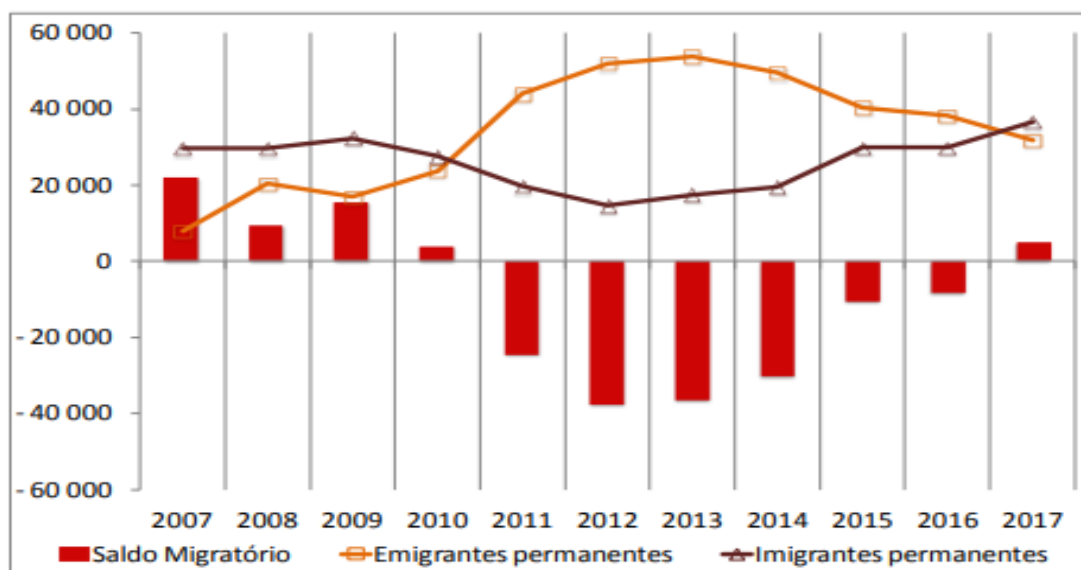
Desde 2010, Portugal tem sentido gradualmente uma diminuição bastante significativa no número de habitantes, tendo sido estimado 10 291 027 pessoas em 31 de dezembro de 2017, menos 18 546 face a 2016, o que se traduz numa redução da taxa de crescimento de 0,18% (INE, 2018). Outro dos fenómenos que mais caracteriza a população portuguesa é o envelhecimento desta mesma população, em que um milhão de portugueses tem mais de 75 anos (Ministério da Saúde, 2018). Estes dois fenómenos podem ser explicados através de outros três fatores: a constante diminuição do saldo natural² da população, o elevado número de indivíduos que emigram para outros países em idade adulta e o substancial aumento da esperança média de vida nas últimas quatro décadas.



Fonte: INE, 2018

Gráfico 1 - Saldo natural e suas componentes (Nº), Portugal, 2007-2017

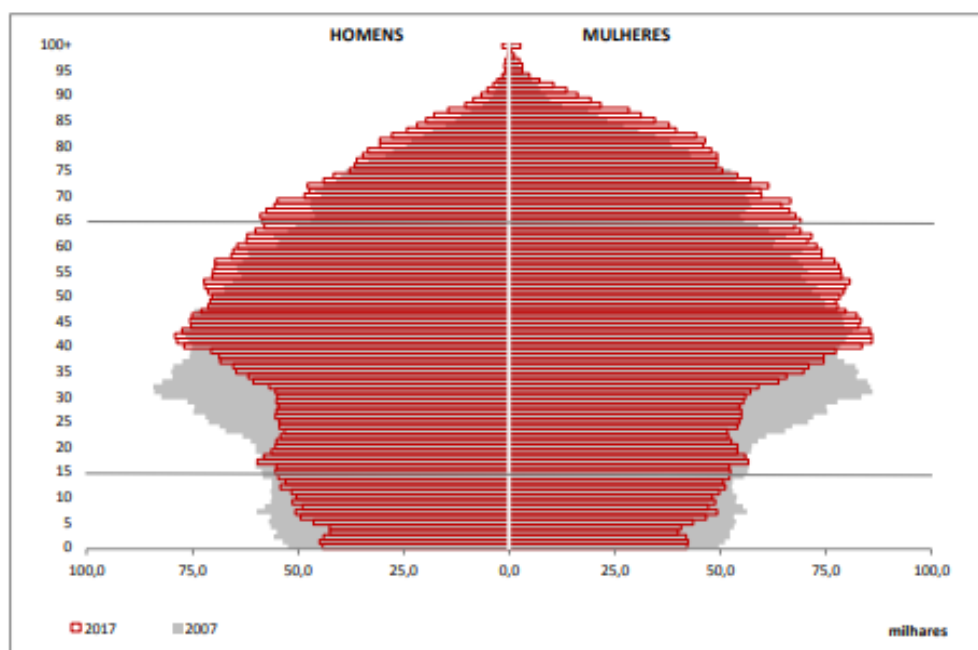
² Saldo Natural - Diferença entre o número de nados vivos e o número de óbitos, num dado período de tempo, definição retirada do INE.



Fonte: INE, 2018

Gráfico 2 - Saldo migratório e suas componentes (Nº), Portugal, 2017-2017

Face a esta constante redução e envelhecimento da população e também ao aumento da esperança média de vida, é imperativo a necessidade da existência de um bom sistema de saúde, que seja capaz de cuidar e manter a saúde da população para que esta se possa manter saudável e melhore a sua qualidade de vida. Para isso, este sistema tem de ser eficiente e eficaz.



Fonte: INE, 2018

Gráfico 3- Pirâmides etárias, Portugal, 2007-2017

2.1.1. COMO FUNCIONA SECTOR DE SAÚDE EM PORTUGAL

Podemos definir o sector de saúde como um conjunto de normas, valores, instituições e atores, que têm como finalidade o desenvolvimento de atividades de produção, distribuição e consumo de bens e/ou serviços, que tenham como objetivos principais a promoção da saúde de toda a população. Todas as atividades geradas neste sector estão focadas na prevenção e no controlo de infeções e doenças, atendendo os lesionados e doentes, descobrindo as suas causas, esta definição foi estipulada pela OMS.

Em Portugal, o sistema de saúde é formado por três sistemas que se complementam entre si. Estes são:

- Serviço Nacional de Saúde (SNS) – Este sistema é definido como “um conjunto ordenado e hierarquizado de instituições e de serviços oficiais prestadores de cuidados de saúde, funcionando sob a superintendência e tutela do Ministério da Saúde” (Estatuto do SNS,1993);
- Subsistemas de saúde – São regimes de seguro social de Saúde especiais que têm como finalidade a prestação de serviços de saúde aos utentes de determinadas profissões ou organizações. Dentro deste subsistema é possível distinguir dois tipos: subsistemas públicos que estão direcionados para empregados do estado (o maior subsistema público atualmente é o da ADSE). Outro subsistema é o privado que está direcionado para colaboradores de organizações privadas (um exemplo destes subsistemas são PT-ACS para empregados do grupo Portugal Telecom);
- Seguros de Saúde privados – Estes subsistemas tendem a complementar os outros dois sistemas existentes. Estes caracterizam-se pela adesão de forma voluntária e podem ser prestadores de cuidados de saúde de duas formas distintas: regime direto em que os serviços são dados por estabelecimentos de saúde convencionados com o seguro e o outro é o regime livre, em que os serviços são prestados por entidades não convencionais que obrigam o beneficiário a efetuar o pagamento dos serviços de forma antecipada e sendo mais tarde ajustado o valor pelo seguro. (Alguns dos exemplos mais conhecidos destes são Medis, AdvanceCare, Multicare).

Estudos realizados pela OMS em 2018, descrevem que cerca de 58% da população utiliza o SNS, 25% da população é coberta por subsistema de saúde, 10% em seguros privados e outros 7% em fundos mútuos. Outro estudo realizado pelo INE em 2018, define que em 2016 existiam 225 hospitais em Portugal dos quais 114 pertencem ao sector privado e 111 pertencem ao Serviço Nacional de Saúde, o que significa que apenas 49,3% dos hospitais no país são de caráter públicos.

2.1.2. SECTOR PRIVADO DE SAÚDE EM PORTUGAL - SEGUROS DE SAÚDE PRIVADOS

O sector privado de saúde tem conseguido adquirir cada vez mais um destaque importante no mercado, fazendo com que haja, nos dias de hoje, mais hospitais pertencentes ao sector privado do que ao sector público.

Um estudo desenvolvido por Augusto Mateus & Associados, com o objetivo de analisar e avaliar a dimensão do sector privado da saúde em Portugal, concluiu que os principais fatores influenciadores para o crescimento do sector privado são:

- A capacidade do sector privado de preencher lacunas ou contornar fragilidades da oferta pública, como por exemplo cobertura limitada (medicina dentária) e a existência de vários utentes sem médico de família;
- O acesso mais rápido aos cuidados de saúde e fornecem a possibilidade de escolha do médico pela qual pretendem ser atendidos;
- Maior procura por parte dos utentes de um melhor nível de conforto nos serviços de hospitalização;
- Os hospitais privados têm um processo de resposta mais rápida aos doentes cirúrgicos devido ao facto de gerarem soluções para minimizar listas de espera;
- Acesso mais facilitado dos resultados de elevada qualidade na realização de meios complementares de diagnóstico e terapêutica;
- Oferecem determinadas especialidades que não estão disponíveis no sector público;
- Aumento da procura de cuidados relacionados à estética (tendo aumentado o número de cirurgias plásticas e de tratamentos relacionados com o bem-estar).

Em suma, esta ligação entre prestadores privados, subsistemas de saúde e seguradoras de saúde possibilitam ter um elevado número de clientes, permitindo dar a estes serviços diferenciados, maior liberdade de escolha e prioridade no acesso aos cuidados de saúde. Estes fatores contribuem para o aumento da preferência dos clientes pelo setor privado e que não podem ser garantidas no sector público, visto que estes são obrigados a dar uma resposta geral e universal.

Por isso, o investimento e a preocupação com a contínua melhoria do sector privado tem vindo a aumentar exponencialmente devido ao facto deste ser atualmente responsável por 79 mil instituições, 130 mil empregos e 5,7 mil milhões de euros de faturação anual, como também 40% da população portuguesa é aderente a um subsistema de saúde público, privado ou um seguro de saúde, para além de ser beneficiária do SNS (Augusto Mateus & Associados, 2017).

2.2. Design Thinking

Muitas organizações em todo o mundo têm reconhecido o Design Thinking com uma metodologia capaz de trazer mais valor para as empresas, uma vez que tem a capacidade para enfrentar desafios complexos, imprevisíveis e que envolvem diversas partes interessadas na criação de melhorias (Liedtka, King & Bennett, 2013).



Fonte: Next Pecege, 2017

Figura 2 – Ilustração do processo de Design Thinking

Para perceber melhor como podemos aplicar esta metodologia precisamos de saber em que consiste e qual a teoria que a suporta. Segundo Tim Brown (2009), Design Thinking pode ser definido por uma abordagem sistemática com um conjunto de passos num processo iterativo, tendo como objetivo entender os indivíduos que fazem parte do estudo em questão, desafiando suposições e redefinindo problemas procurando identificar estratégias e soluções menos óbvias, levando em consideração tanto restrições tecnológicas como as restrições das organizações. Uma das grandes diferenças nesta metodologia está relacionada, em grande parte, com o facto de esta metodologia centrar todo o seu processo no utilizador (Gruber, de Leon, George, & Thompson, 2015), através do incentivo da cooperação entre os intervenientes, fomentando o aprofundamento dos problemas existentes, encontrando melhores soluções e novas oportunidades de negócio.

O processo de Design Thinking é caracterizado por ser um processo iterativo, ou seja, é um processo que é composto por uma série de passos ordenados e não é aplicada de uma forma linear, visto que esta concede que os seus utilizadores possam voltar atrás no processo, para que consigam aperfeiçoar as suas ações (Gruber, de Leon, George, & Thompson, 2015). O Design Thinking é bastante útil para as empresas porque fornece pontos de partida e de referência úteis para a compreensão e resolução de problemas complexos.

O Instituto de Design de Stanford publicou um artigo em 2010 que define todos os processos. Neste artigo é possível identificar 5 fases que caracterizam esta metodologia de Design Thinking, que são:

- *“Empathize”*

O Design Thinking é uma técnica que visa a inclusão do ser humano em todo o seu processo, pretendendo garantir que o centro de toda a metodologia é o ser humano. Tendo este fator diferenciador, é nesta primeira etapa que se prevê uma maior conexão entre os indivíduos envolvidos, pois esta fase é dedicada a perceber estes e os seus problemas, sendo no final imperativo saber quem eles são e o que é importante para eles.

Para conseguir atingir este objetivo final é necessária uma boa interpretação das suas rotinas e ações, de modo a conhecer melhor como interagem com o ambiente organizacional, com o intuito de conseguir melhores insights que posteriormente irão levar a soluções mais inovadoras.

Esta metodologia tem por base os seres humanos porque estes detêm valores e imensa quantidade de informação, que por vezes não são facilmente reconhecidos pelos próprios indivíduos. No Design Thinking, os bons projetos são construídos sobre uma sólida compreensão desses tipos de informações e valores.

Esta compreensão faz parte das funções do responsável do projeto de Design Thinking, como também identificar os indivíduos mais essenciais para a realização destes projetos, com o intuito de descobrir as suas necessidades e que comportamentos derivam de cada emoção. Outra das funções dos responsáveis é a orientação para a criação de soluções inovadoras.

Em suma, é imperativo para o responsável pela implementação desta metodologia ter sempre em consideração as seguintes máximas nesta fase:

- > Observação – Observar o comportamento e os hábitos dos intervenientes do processo;
 - > Envolvimento e Participação – Instigar e fomentar o envolvimento dos indivíduos em reuniões que permitam a partilha de ideias, experiências e de conhecimentos organizacionais e dos processos;
 - > Não assumir nada – É importante deixar os trabalhadores explicarem a situação e não assumir que já conhece o processo. Para conseguir melhores resultados, tem de analisar as necessidades e os desafios como fosse uma nova situação;
 - > Não ter medo de perguntar o básico.
- “Define”

Nesta segunda fase, o objetivo principal é interpretar, esquematizar e sintetizar todos os *insights* e necessidades conseguidas na fase anterior para que seja possível traçar um plano estratégico e definir objetivos específicos que sejam capazes de trazer impacto para a organização. Nesta fase é necessário que exista o desenvolvimento de uma compreensão profunda sobre a organização e os indivíduos envolvidos no projeto, com o intuito de que seja possível no final desta fase a apresentação dos problemas existentes e mais cruciais do ponto de vista dos indivíduos.

Para identificarmos um bom ponto de vista, temos de perceber se este fornece foco e enquadramento do problema, se é capaz de inspirar toda a equipa, se previne a realização de tarefas impossíveis de desenvolver, se permite a equipa de tomar decisões de forma independente em paralelo e se é algo que orienta para ideias inovadoras.

Os pontos-chave para o sucesso desta fase é definir o problema que vamos trabalhar, ter uma boa compreensão do verdadeiro significado do desafio que estamos a querer enfrentar e conseguir ter um bom aproveitamento dos *insights* descobertos durante a fase de empatia, pois são estes três fatores que vão permitir levar mais facilmente a uma solução mais eficaz.

- “Ideate”

Esta fase é focada na estimulação de ideias, em que o objetivo é criar espaço e liberdade para existência de uma grande quantidade de ideias e para isso, é extremamente necessário criar um ambiente que permita a partilha de ideias sem qualquer restrição ou julgamentos. O lema mais importante desta fase do processo é pensar fora da caixa, deixando as ideias fluírem, por isso um dos métodos mais utilizados é o brainstorming.

“Ideate” vai fazer a ponte de transição da identificação do problema para a exploração da solução, uma vez que é nesta fase que há a possibilidade de haver perspectivas coletivas e descobrir áreas inesperadas para serem exploradas e fomentar soluções para além das mais óbvias para a potencializar a inovação.

- “Prototype”

Segundo o artigo Bootcamp Bootleg, *“um protótipo é transpor as ideias e explorações geradas nas fases anteriores em qualquer coisa com a qual os indivíduos possam interagir, podendo ser desde uma parede de post-its, até um dispositivo, uma atividade de encenação, um espaço, um objeto, uma interface ou uma história em banda desenhada.”*

Para que esta fase seja realizada com sucesso é indispensável que a criação de protótipos seja feita de uma forma progressiva, onde as primeiras criações têm de ser rápidas e não muito detalhadas para que se consiga ter um rápido feedback e aferir se existem defeitos e melhorias nos protótipos, de maneira a averiguar se aquela solução é viável para o problema em questão. Numa instância mais avançada dos protótipos, já é plausível despende-se mais recursos humanos, mais tempo, mais recursos financeiros, mais esforços ou até mesmo de testes, para que a equipa que está envolvida no projeto possa experimentar e interagir melhor com eles. Um dos passos mais importantes desta etapa é que haja uma interação dos protótipos através da implementação de melhorias e corrigir os defeitos dados com os feedbacks anteriores da equipa.

Porque é relevante ter a criação de protótipos antes de pôr em prática as ideias?

- > Permite criar empatia com as ideias encontradas;
- > Ao criarmos os protótipos conseguimos encontrar falhas que antes não era explícita, bem como conseguir pensar noutras soluções;
- > Permite testar as ideias com outras pessoas e ajustá-las para que sejam cada vez melhores;
- > Inspira outros elementos da equipa e permite iniciar debates sobre essas ideias, podendo resolver algum desentendimento existente;
- > Como o processo de prototipagem é um processo incremental, as ideias com pouca viabilidade e eficácia são logo descartadas numa primeira fase, o que significa que não são desperdiçados muitos recursos em ideias que não são adequadas.

- “Test”

A última fase é destinada para refinação e melhoria das soluções encontradas, onde cada iteração dos protótipos é expectável extrair mais informações e verificar qual o impacto que aquela solução terá na organização e no ambiente do utilizador e do cliente. Para esta fase é preciso apresentar protótipos de forma faseada, na medida em que deve de ser o cliente ou utilizador a perceber e a utilizar o protótipo sozinho e sem nenhuma explicação.

Só depois do cliente/utilizador estar envolvido com a experiência e conseguir interpretar à sua maneira é que se deve de apresentar. Outras das coisas importantes na fase de teste é permitir à pessoa que está a analisar o protótipo fazer comparações e explicar vantagens e desvantagens pois só criando um ambiente de empatia é que vai ser exequível extrair observações reais e relevantes.

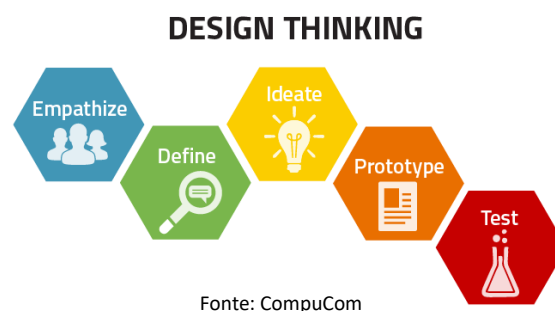


Figura 3 – Processo de Design Thinking

Ainda neste artigo é estipulado que, para que a metodologia consiga alcançar os melhores resultados, é fundamental que o responsável do projeto e as pessoas envolvidas tenham sempre em consideração as 7 regras chaves durante todo o processo:

- “Mostrar sem falar” - O objetivo deste conceito é saber comunicar com a visão, de uma forma impactante e com significado, através da criação de experiências, alguns dos exemplos podem ser ilustrações visuais ou contar uma história;
- “Focar no valor humano” - Cooperação entre os indivíduos nos processos é essencial para que se proporcione bons *insights* e boas soluções.
- “Clarificar ideias” – Esclarecer os problemas existentes com clareza e coerência, para que consiga inspirar e fomentar o desenvolvimento de ideias;
- “Fomentar a experimentação” - A prototipagem é uma forma integral de inovação dos processos pois quando se construí algo exige pensar e aprender ao mesmo tempo.
- “Ter consciência do processo” - Saber bem os processos da metodologia e quais os métodos a utilizar durante cada fase e quais são os objetivos.
- “Promover a ação” - A metodologia de Design Thinking está muito mais ligada a parte da ação do que a parte do pensamento.
- “Colaboração radical” - Trazer para o processo indivíduos com conhecimentos e pontos-de-vista diferentes para que sejam capazes de trazer *insights* e soluções com diversidade.

Existem 3 técnicas que são fundamentais para uma boa aplicação desta metodologia, segundo Glinska (2015), estas são:

- “*Needfinding*” – Esta técnica consiste em identificar quais são as maiores dificuldades do cliente e dos indivíduos envolvidos no processo, para isso é essencial que se crie um ambiente de empatia e de confiança. Para se poder realizar esta técnica é necessário compreender verdadeiramente a rotina das pessoas e posteriormente fazer a documentação da mesma. Existem dois tipos de aplicação desta técnica: Observação e Entrevistas (Stanford HCI, 2007);
- “*Brainstorming*” – É uma técnica de dinamização de reuniões, que consiste na partilha de uma grande quantidade de ideias de forma espontânea para resolver problemas, com o propósito de desenvolver e potencializar essas ideias;
- Prototipagem – Esta técnica é, em grande parte, utilizada pela metodologia de Design Thinking como meio de verificação da tangibilidade e viabilidade das ideias geradas durante o processo. Esta técnica pode tomar diversos formatos para ajudar a consolidar as ideias, tais como, em papel, em audiovisual, através de encenações e entre muitos outros.

2.3. Business Process Management

2.3.1. O QUE É UM PROCESSO DE NEGÓCIO

Para podermos entender o que é um processo de negócio precisamos de primeiro saber o que são negócios. “Negócio” pode ser definido como pessoas que interagem entre si para executar um conjunto de tarefas que fazem com que haja a entrega de valor aos clientes e gerar retorno a todos os stakeholders, este abrange todos os tipos de organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, de qualquer dimensão e ramo de negócio (ABPM, 2013). Logo, um processo de negócio é o conjunto de todas as tarefas executadas por máquinas e/ou pelos trabalhadores desse negócio de modo a que no final da sua execução seja exequível a entrega de um produto ou serviço com valor para o cliente.

Hammer e Champy (1994) definem um processo como “um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que vai acrescentar valor para um grupo específico de clientes.”

Outra definição também muitas vezes utilizada para os processos, é que eles são compostos por diversas atividades inter-relacionadas que são capazes de solucionar uma questão específica, orientadas por regras organizacionais e as atividades que têm uma sequência e um fluxo.

Durante o terceiro livro redigido pela Associação de profissionais de gestão de processos de negócio (ABPMP) internacional em 2013, conseguimos concluir que existem 3 tipos de processos de negócio:

- Processos primários

Compreende-se por processos primários todos aqueles que estão diretamente relacionados com acréscimo de valor para o produto ou serviço final, sendo muitas vezes chamados de processos essenciais pois sem estes processos não é concebível a finalização do processo de negócio. Em suma, os processos primários são somente aqueles que têm a capacidade de

impactar a experiência de consumo através do fornecimento de uma visão completa de ponta-a-ponta da criação de valor.

Alguns dos exemplos apresentados neste livro foram: os processos primários da organização de Michael Porter. Estes são as logísticas de entrada, operações, logísticas de saída, marketing e vendas e serviços pós-venda. O outro exemplo apresentado foi da organização *American Productivity & Quality Center* (APQC) que têm como processos primários o desenvolvimento de uma visão e uma estratégia, desenhar, desenvolver, vender e entregar produtos e serviços, bem como a fazer marketing e gestão do cliente.

- Processos de suporte

A ABPMP através da sua publicação em 2013 define processos de suporte como todos os processos que não estão diretamente relacionados com o produto/serviço final e que não são perceptíveis pelo cliente, mas acrescentam valor aos outros processos, aos quais estão ligados (processos primários ou processos de gestão). Não querendo isto dizer que estes não sejam fundamentais para o bom funcionamento organizacional, pois estes permitem aumentar a capacidade dos processos primários de forma mais eficiente e eficaz.

- Processos de gestão

Processos de gestão são definidos como meios de medição, monitorização e controlo de atividades de negócio. Têm como finalidade garantir que todos os outros processos estão a ser bem executados e que cumprem os objetivos operacionais, legais e financeiros previamente estabelecidos.

2.3.2. CONCEITO: O QUE É GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS?

Através do artigo publicado em 2013, ABPMP define gestão de Processos de negócios (BPM) como uma nova forma de apresentar as operações de negócio para além das estruturas funcionais tradicionais, visualizando todo trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, sem precisar de especificar quais as áreas funcionais ou entidades que estejam envolvidas. Outra das definições presentes neste documento, é que *“a gestão de processos de negócio é uma disciplina de gestão que integra estratégia e os objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio de concentração nos processos ponta-a-ponta, em que engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerir o desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos”*.

As empresas, hoje em dia, utilizam BPM com a finalidade de melhorar e manter as práticas organizacionais ou para criar vantagens competitivas (Carpinetti, Buosi, & Gerólamo, 2003), uma vez que o mundo empresarial está cada vez mais competitivo e em mudança constante, este tipo de estratégias são cada vez mais adotadas de moda a estimularem a inovação aos seus processos de negócio e para trazerem melhorias contínuas.

Neste novo contexto empresarial, a análise de processos de negócio é crucial para que haja uma reestruturação organizacional, sendo que ao fazer a modelação dos processos conseguimos ter uma maior perceção dos problemas existentes. Segundo Hammer (1996), *“uma organização que conhece bem os seus processos de negócio tem maior potencial de resultados na integração entre as várias áreas da empresa”*.

BPM centra-se principalmente em melhorar os processos de negócios e fazer com que as atividades primárias que estão diretamente ligadas à satisfação do cliente estejam a ser executadas corretamente, de maneira a permitirem aumentar a eficiência e melhorar a produtividade das organizações (Hammer, 1996), tendo como consequência diminuir os custos e os recursos utilizados.

O documento publicado pela ABPMP (2009) estabelece também alguns fatores que são cruciais para que a implementação BPM seja bem-sucedida:

- Definir processos de negócio da organização e a sua cadeia de valores através de documentação das atividades cruciais, atribuir responsabilidades e autoridade de cada fase dos processos;
- Institucionalizar processos, tais como promover melhorias contínuas, nivelar os processos, ter uma gestão de governança e promover a gestão de mudança;
- Uniformizar os processos de negócio através da adoção de técnicas de desenho e engenharias estandardizadas e a documentação de processos;
- Ter formas de medir o desempenho do fluxo dos processos, criando scorecards/dashboards e definir métricas, medição e monitorização dos processos;
- Estabelecer e alinhar metas e objetivos da organização para cada área de intervenção do processo;
- Desenvolver estratégias de negócio e de ação para cumprir os objetivos e metas definidas;
- BPM tem de ser um processo sustentável e contínuo, tendo que contar com o apoio dos altos cargos de gestão para que se possa fomentar a gestão e controlo de mudança;
- Criação de uma estratégia de gestão de mudança.

2.3.3. CICLO DE VIDA DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Tendo em consideração que o tópico de BPM tem vindo a ser cada vez mais relevante no mundo empresarial, o número de estudos relativos a este tópico também tem sido cada vez maior. Existem atualmente vários modelos que explicam o ciclo de vida de BPM, mas para a realização deste projeto irá ser utilizado o modelo definido pelo ABPMP (2013).

O modelo apresentado pelo ABPMP é constituído por 6 fases que são executadas de forma permanente e contínua nas organizações para assegurar que os processos de negócio estão sempre alinhados com a estratégia organizacional e estão centradas no cliente.



Fonte: Adaptado do site Valuesite

Figura 4 - Ciclo de vida de BPM definido por ABPMP em 2013

As 6 etapas desta abordagem do ciclo de vida de BPM são:

- Planeamento do processo e da estratégia

A primeira fase é designada por ter como finalidade a criação de um plano estratégico que permita orientar o alinhamento entre a organização e os processos, de modo a que se possa analisar as estratégias e objetivos existentes. Futuramente é necessário fazer a reestruturação destes e correlacionar com a gestão contínua dos processos organizacionais. É nesta fase que se atribui as pessoas responsáveis por cada processo e quais os seus principais objetivos.

Em suma, esta primeira etapa serve para perceber e definir os problemas existentes na organização, tal como, fazer o levantamento de todos os processos que são cruciais que permitem compreender a organização como um todo.

- Análise dos processos de negócios

Na segunda fase, segue-se a análise e a compreensão dos processos atuais que foram levantados da etapa anterior, levando em conta a estratégia e as metas existentes.

O objetivo principal com esta etapa é conseguir conectar os problemas existentes na organização com os seus processos para ter uma compreensão do que é necessário de ser alterado. Para que isso seja exequível é fundamental que se defina objetivos da modelação de

negócio, o ambiente do negócio que será modelado, quais os principais stakeholders e as ferramentas utilizadas para a modelação.

- Desenho e modelação de processos de negócio

A fase de desenho e modelação foca-se em desenhar as atividades do processo e modelar o trabalho ponta-a-ponta que permitem trazer valor aos seus clientes, regra geral para efetuar o desenho e a modelação é utilizado software para a criação de fluxogramas, com o intuito de criar uma representação gráfica dos processos para que seja mais fácil de analisar. É também nesta fase que é desenhado o modelo “TO-BE” que apresenta quais são as melhorias propostas na fase anterior.

Uma das grandes vantagens desta etapa é que muitas vezes ao desenharmos e modelarmos os processos fica mais fácil de perceber como o processo reage perante diferentes circunstâncias ou cenários não previstos (Hajiheydari & Dabaghkashani, 2011).

- Implementação de processos

ABPMP (2013) define esta etapa como a fase em que existe a passagem dos modelos desenhados e aprovados na fase anterior para modelos executáveis em formato de procedimentos e fluxos de atividades documentados, testados e operacionais, tal como a execução de políticas e novas regras que permitam alcançar o modelo anteriormente planeado. O grande objetivo final nesta fase é conseguir automatizar todos os processos.

- Monitorização e controlo de processos

A fase de monitorização e controlo tem como tarefas fazer a medição do desempenho dos novos processos implementados e o desempenho dos processos antigos. Esta medição é feita através de métricas e objetivos definidos na primeira etapa deste ciclo. Nesta etapa há um acompanhamento de todos os processos, fornecendo informação importante para os gestores de processos para que estes possam, numa fase seguinte, ajustar as atividades para cumprirem os objetivos estipulados e melhorar os processos que foram implementados.

- Otimização de processos

Esta última etapa dedica-se à melhoria contínua de todo o processo para aperfeiçoá-lo, colmatando as suas falhas e otimizando o fluxo de informação. É imperativo que nesta fase se identifique possíveis ameaças e impedimentos para o bom funcionamento da organização, de modo a reduzir os custos operacionais, de recursos, de tempo, entre outros.

2.3.4. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT NOTATION

BPMN é estipulada por White, em 2004, como uma notação standard para representar processos empresariais através de diagramas de processos de negócio (Business Process Diagram). Atualmente, o modelo mais recente desta notação é BPMN 2.0 que foi lançado em 2011 pela OMG (Object Management Group).

De acordo com o estudo publicado pela ABPMP em 2013, BPMN 2.0 tornou-se uma das ferramentas mais utilizadas dentro do meio organizacional, uma vez que esta é fácil de compreender até mesmo por pessoas que não estão diretamente ligadas a área de informática, como também ajuda a construir consenso em níveis mais elevados da organização. Apesar da sua simplicidade, esta notação tem diversas simbologias que são necessárias quando se está a modelar os processos, o que vai permitir ter sempre uma maneira de representação para cada tipo de processo.

2.3.4.1. BIZAGI

O Bizagi BPMN Modeler é uma ferramenta de *freeware* que tem como objetivo principal criar diagramas, documentar e simular de maneira gráfica os processos de uma organização, recorrendo ao formato padrão conhecido como Business Process Model and Notation (BPMN) 2.0. Ao utilizar o Bizagi Modeler, os processos podem ser convertidos em Word, PDF, Wiki, Web ou SharePoint, ou até mesmo exportados para o Visio, gerando formatos de imagem (png, bpm, svg ou jpg) e XPD, com a finalidade de serem compartilhados e comunicados em toda a organização.

O Bizagi Studio é uma solução *freeware* Business Process Management (BPM) que faz com que as organizações consigam criar processos e fluxos de negócios automatizados. O Bizagi Studio atua como a ferramenta de construção que permite ao utilizador criar modelos de processo/fluxograma (interface, formulários, regras de negócios etc.) ligados a processos de negócios e fluxos de atividades existentes que são fundamentais para a sua execução.

Mais tarde, Bizagi Engine vai buscar estes fluxogramas e executa-os em toda a organização, podendo ser visualizados pelo Portal de trabalho que os utilizadores finais podem aceder através de um computador ou dispositivo móvel.

2.3.5. FLUXOGRAMA

Esta secção vai servir para dar a conhecer a simbologia utilizada neste projeto através do Bizagi (BPMN 2.0) para modelar o processo de negócio, mas todos os elementos que existem nos fluxogramas do BIZAGI podem ser consultados na secção de ANEXOS.

Um fluxograma é “um tipo de diagrama que representa graficamente uma sequência de eventos, passos de processamento e/ou decisões. Originalmente aprovado como padrão ANSI, possui um pequeno grupo de símbolos simples e sem padronização. Facilita uma captura rápida do fluxo de processo.” (ABPMP, 2013)

1. Piscina e Raia



Nome	Simbologia	Significado
Piscina/Pool		Utilizado para representar um processo ou um participante de um processo;
Raia/Lane		Utilizado para representar sub-participações dentro de uma pool;

Tabela 1 – Representação de uma Pool e Lane em BPMN 2.0

2. Objetos de conexão


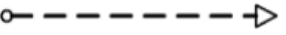

Nome	Simbologia	Significado
Fluxo de sequência		Utilizado para demonstrar o fluxo das atividades;
Fluxo de mensagem		Utilizado para demonstrar o fluxo de uma mensagem entre dois atores;
Associação		Utilizado para ligar informações com objetos do fluxo;

Tabela 2 – Representação de objetos de conexão em BPMN 2.0

3. Atividade





Nome	Simbologia	Significado
None		Forma genérica de representar uma atividade;
Envio		Representa uma atividade que tem por base o envio de mensagens para entidades externas;
Humano		Representa uma atividade não automática realizada por uma pessoa com a ajuda de um sistema;
Manual		Representa uma atividade não automática sem ajuda de um sistema;

Tabela 3 – Representação de atividades em BPMN 2.0

4. Subprocessos

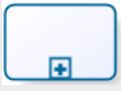
Nome	Simbologia	Significado
Subprocesso		Representa qualquer atividade que contenha outras atividades em si e que tem um fluxo próprio;

Tabela 4 - Representação de subprocessos em BPMN 2.0

5. Eventos iniciais


Nome	Simbologia	Significado
None		Utilizado para iniciar o processo quando não existe nenhum processo previamente;

Tabela 5 - Representação de eventos em BPMN 2.0

6. Eventos de final


Nome	Simbologia	Significado
None		Utilizado para finalizar o processo, quando não ocorre nenhum posteriormente;

Tabela 6 - Representação de eventos finais em BPMN 2.0

7. Eventos intermediários


Nome	Simbologia	Significado
Tempo		Permite criar um mecanismo que define quando é que o processo ou um ciclo específico deve de ocorrer;

Tabela 7 - Representação de eventos intermediários em BPMN 2.0

8. Desvios




Nome	Simbologia	Significado
Exclusivo	 	Usado para criar caminhos alternativos exclusivos dentro do fluxo de trabalho, também pode ser chamado de momento de decisão. Uma decisão pode ser precedida quando há uma dúvida num ponto do processo. Cada resposta associada a esta dúvida poderá ser uma saída para o fluxo de trabalho. O desvio exclusivo tem duas formas.
Paralelo		Utilizado quando não há decisões a ser tomada e todos as opções que se seguem são utilizadas para sincronizar fluxos no mesmo desvio;

Tabela 8 - Representação de desvios em BPMN 2.0

9. Itens e dados




Nome	Simbologia	Significado
Elemento único		Não tem influência no fluxo do processo por isso é considerado um artefacto, porém permite visualizar informações para as atividades para que possam ser executadas;
Coleção de elementos		Não tem influência no fluxo do processo por isso é considerado um artefacto, porém permite visualizar informações para as atividades para que possam ser executadas;
Armazenamento de dados		Utilizado para representar os repositórios de dados do processo;

Tabela 9 - Representação de itens e dados em BPMN 2.0

3. DESCRIÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO INOVAÇÃO 2020

3.1. Empresa A

A Empresa A abriu as portas do seu hospital com a missão de alargar e melhorar os cuidados de saúde que existiam para os seus beneficiários.

A Empresa em estudo tem por base o desenvolvimento de uma gestão de recursos humanos e materiais para garantir que se possa praticar uma medicina de qualidade, centrada no ser humano e nas técnicas de última geração, na esperança de criar um hospital e centros clínicos com critérios de qualidade, inovação e ajudados ao futuro.

Valores da Empresa A

A Empresa A baseasse em 6 valores, que irão ser explicados na Tabela 10, para assegurar a saúde e o bem-estar dos seus utentes através de cuidados articulados, precisos, acessíveis e adequados de forma contínua.

Valores					
Integridade	Empatia	Inovação	Colaboração	Segurança	Sustentabilidade
Para manter a confiança dos seus pacientes, exigem dos seus colaboradores um alto nível de profissionalismo, ético e responsabilidade pessoal;	Focam-se em responder a todas as necessidades físicas e emocionais dos pacientes com um atendimento baseado na sensibilidade e empatia pelo outro;	Predis põe-se a tentar encontrar sempre as soluções mais inovadoras e criativas, com o intuito de melhorar os seus serviços;	Trabalhar em conjunto com colaboradores, utentes, stakeholders e parcerias;	Garantem o mais elevado nível de qualidade e segurança em todos os seus serviços prestados aos seus pacientes;	Fazer uma gestão responsável dos seus recursos, tanto materiais como humanos, para tornar a instituição mais eficiente;

Tabela 10 – Valores defendidos pela Empresa A

Serviços

Para prestar da melhor maneira os cuidados de saúde, a Empresa A garante uma variada oferta de valências, que conjugadas com o elevado nível de qualidade e profissionalismo, bem como uma excelente vertente humana e tecnológica, permitindo assim assegurar a principal missão da instituição. Dentro do vasto leque dos serviços disponíveis pelas clínicas e pelo hospital. Os serviços de ambulatório com acesso a todos os tipos de especialidades médicas e cirúrgicas aliadas com os equipamentos mais modernos, com uma equipa de enfermagem diferenciada pelo seu elevado profissionalismo são um dos fatores para a Empresa A ser reconhecida como uma instituição de prestígio.

3.2. Objetivo do projeto INOVAÇÃO 2020

O Futuro dos sistemas de saúde tem sido delineado por fatores que garantam um bom funcionamento e satisfação dos seus utentes. Para ir de encontro com estes objetivos é imperativo ter condições que assegurem uma boa acessibilidade, qualidade, sustentabilidade e maior eficiência e controlo de custos.

Em 2017, um estudo promovido pelo Millennium BCP, “Sector Privado da saúde em Portugal”, estimou que em 2013 a faturação dos quatro maiores grupos (José de Mello – Saúde, Luz Saúde, Trofa Saúde e Lusíadas) foram de 1270 milhões de euros, incluindo as parcerias públicas-privadas e 926 milhões de euros sem contar com essas mesmas parcerias. Este estudo veio provar o crescimento acentuado do sector privado da saúde, fazendo com que as instituições que operam neste setor necessitam de se desenvolver para se adaptar a esta nova realidade.

Atualmente, os maiores concorrentes da Empresa A têm ajustado a sua realidade ao sector, perante isso têm tornado a sua missão, visão e valores claros para todas as pessoas envolvidas com a instituição. Os concorrentes da Empresa A também têm ofertas com certificações de qualidade nacional e internacional, promovendo-as com campanhas publicitárias regulares sobre informações da instituição.

Uma vez que os seus concorrentes estão cada vez mais ferozes e mais voltados para a melhoria organizacional, a Empresa A sentiu a necessidade de se ajustar a este novo mercado em que está inserida, por isso um especialista e lecionador da metodologia de Design Thinking, propôs aplicar esta metodologia de forma a tornar a Empresa A numa instituição centrada na melhoria e otimização dos processos, colmatando as suas falhas através de uma inovação disruptiva.

Assim em março de 2018, com a orientação deste especialista, a Empresa A iniciou um dos seus maiores projetos, que foi intitulado de INOVAÇÃO 2020, tendo como objetivo base perceber, melhorar e acrescentar elementos à Empresa A que permitam destacar a instituição.

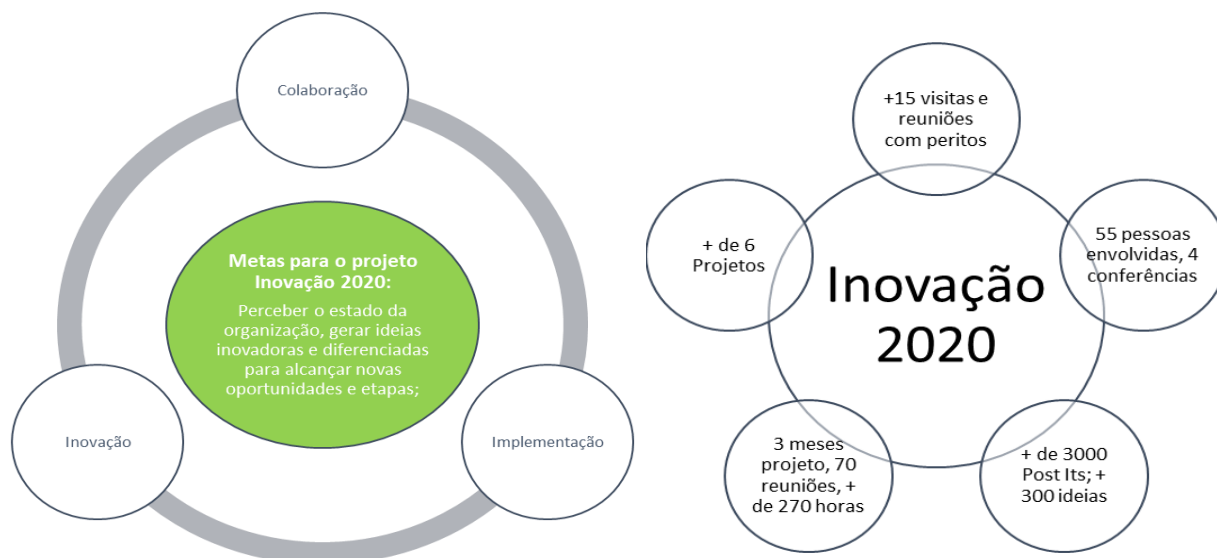
INOVAÇÃO 2020 foi planeada para ter uma duração de 3 meses de forma a explorar, desenvolver e projetar ideias para a resolução dos problemas de cada grupo, como podemos ver na figura 5.

Cada grupo, que posteriormente irá ser explicado na tabela 13, terá uma sessão por semana durante os 3 meses de desenvolvimento deste projeto.



Fonte: Figura retirada do plano estratégico após a metodologia de Design Thinking

Figura 5 – Planeamento das sessões da INOVAÇÃO 2020 durante os 3 meses



Fonte: Adaptado do plano estratégico INOVAÇÃO 2020

Figura 6 – Metas e os recursos agregados ao projeto

1ª Fase (Abril)	2ª Fase (Maio)	3ª Fase (Junho)
Percepção de realidade e de problemas	Ideação	Protótipo
<p>Diagnóstico: Externo (Mercado), Interna (Empresa A) e Benchmark;</p> <p>Posicionamento</p> <p>Desenho organizacional</p>	<p>Prioridades Estratégicas</p> <p>Projetos consoante as necessidades</p>	<p>Projeção dos projetos e teste da eficácia</p> <p>Planeamento do controlo e monitorização</p>

Tabela 11 – Objetivos para cada fase da INOVAÇÃO 2020

- Envolve externa:

O Conceito de envolvente externa no meio organizacional é frequentemente utilizado para caracterizar todos os elementos externos à organização, que têm impacto direto ou indireto nesta. Por isso é essencial ter consciência e conhecimento sobre todas as variáveis, para que se possa ter uma boa orientação e um bom planeamento estratégico.

Com este conceito em vista, um dos maiores objetivos deste projeto é ter uma nova visão que vá ao encontro do mercado de saúde atual, conhecimento dos financiadores, profissionais de saúde ou qualquer outra entidade que tenha envolvimento neste sector.

- Fatores Transformacionais:
 - + Missão e Estratégia
 - + Liderança
 - + Cultura Organizacional

Com o mercado cada vez mais exigente e por lidar na sua grande maioria com pessoas, existe a necessidade de clarificar melhor a missão, estratégia e a forma como a instituição é gerida, promovendo assim uma cultura organizacional mais coesa e mais transparente.

- Fatores Transacionais:
 - + Estrutura
 - + Processo de gestão
 - + Sistemas
 - + Ambiente
 - + Motivação
 - + Valores

Este projeto pretende melhorar as atuais estruturas e os processos de gestão da Empresa A, pois é fulcral que a estrutura e os processos sejam alinhados de acordo com as novas prioridades, que vão ser definidas durante deste projeto, tal como apresentação de uma matriz de responsabilidade para cada processo delineado e existente. Também se pretende com a INOVAÇÃO 2020 alterar o foco dos sistemas existentes nos resultados em vez de ser nos processos, tal como acontecia no início do projeto. Com estas alterações, a Empresa A pretende aumentar os níveis de motivação, na expectativa de orientar e ajustar os seus serviços ao mercado atual.

Este projeto pretende criar condições para melhorar a performance clínica, criar oportunidades de melhoria a nível dos serviços e da perceção dos utentes, bem como melhorar as performances individuais dos seus colaboradores.

Em suma, as principais vantagens pretendidas com o projeto INOVAÇÃO 2020 para a instituição são:

- Identificar ineficiências e aumentar a eficiência na instituição;
- Compreender o processo de execução organizacional;
- Aumentar a comunicação e a coordenação interdepartamental;
- Inovação e melhoria dos processos das 5 áreas definidas para implementação desta estratégia: Comunicação e Marketing, Bloco Operatório, Inovação Clínica, Experiência do cliente e Faturação;
- Reduzir os custos organizacionais através da otimização dos processos já existentes;
- Melhorar a qualidade dos serviços prestados e reduzir o tempo de espera dos clientes da Empresa A.

Início da primeira fase do projeto INOVAÇÃO 2020

No primeiro mês, as metas para cada grupo eram idênticas. Sendo estas, a procura de conhecer a área que está a ser analisada e melhorada a nível organizacional, fazendo o circuito dos processos da área em estudo e a criação de um plano estratégico que contenha a definição dos objetivos específicos por cada grupo. Outras das metas para esta fase são detetar problemas e especificar os temas que estão a ser tratados, percebendo os motivos que possam estar a tornar os processos menos eficientes.

Em simultâneo, neste primeiro mês será também o levantamento sobre as componentes externas à instituição, tentando perceber o sector de saúde em Portugal.

Após o mês de Abril de 2018, com o benchmark³ realizado pelas 5 equipas existentes, tendo tido conclusões bastante semelhante em todas equipas, pode-se aferir que:

- + Devido à grande evolução positiva no sector, tanto a níveis financeiros como profissionais, existe a possibilidade de angariar cada vez mais profissionais e clientes;
- + O crescimento do meio urbano da região de Lisboa permitiu aos utentes ter maior opção de escolha e maior flexibilidade de acesso neste sector de saúde;
- + Criação de novos modelos de cuidados e de inovação com impacto na perceção dos doentes (Centro Clínico Digital, Start-Ups/Healthcare City, Projetos Big Data, Cirurgia Robótica, ...).

Existe maior pressão para as entidades relacionadas com este sector de estarem sempre a inovar e a tornar mais eficiente os seus processos, melhorando a satisfação do utente.

- + Portugal caracteriza-se como um país onde a população é envelhecida, por isso é imperativo ajustar os modelos de cuidados ao seu público-alvo da instituição, que no caso da Empresa A são utentes acima de 46 anos de idade, uma vez que representam a maioria dos seus utentes em 2018.
- + É necessário ajustar os custos dos serviços prestados, bem como as participações dadas aos beneficiários, para que a Empresa A possa crescer.

Em suma, é essencial para o bom funcionamento da instituição encontrar um equilíbrio para a sustentabilidade, corrigindo as lacunas existentes e moldar os serviços ao público principal.

- + É necessário investimento na área de marketing, para projetar a marca e os seus serviços.
- + Corrigir as estruturas intermédias de gestão permitindo autonomia e responsabilização.
- + Agregar novas competências estratégicas.
- + Criar maior agilidade nos processos de contratação, na gestão dos recursos humanos e mais coesão das áreas de apoio (RH e IT).

Tentar ser mais eficiente, criar um departamento de marketing e redesenho organizacional

³ Benchmark -> é um processo que visa a busca de melhores práticas num dado mercado. Para que a organização tenha um melhor desempenho, este método foca-se em explorar a indústria onde está inserido, com o intuito de conhecer os seus concorrentes ou organizações com funções similares ou entidades que são complementares aos serviços/produtos que são fornecidos pela organização em estudo.

Desafio do projeto INOVAÇÃO 2020

Conclusões apontadas durante a primeira apresentação (Abril de 2018) pelos 5 grupos

Todo o esforço feito na primeira fase de Design Thinking conseguiu demonstrar quais eram os principais desafios que a instituição está a enfrentar e a tentar colmatar, para que a Empresa A consiga melhorar os seus processos e consequentemente melhorar a sua prestação e o seu lucro.

Com o intuito de definir a estratégia que se seguia para as próximas etapas, foram utilizadas as informações recolhidas sobre os desafios encontrados nesta fase para trabalhar durante este processo. Análise desta fase, pode-se resumir nas seguintes categorias:

Estado atual:

- > Sector da saúde está em crescimento, tal como o mercado privado, o que tem tornado este sector bastante atrativo para os 3 níveis de grupos de saúde nacional;
- > Concorrência cada vez mais atenta e capaz no mercado, com grande investimento a nível de marketing com a finalidade de promover as suas marcas e os seus serviços aos clientes;
- > Existência de maior flexibilidade na gestão de recursos humanos e fortalecimento na estrutura de gestão intermédia;
- > Mais de metade dos utilizadores dos serviços da Empresa A são reformados e pensionistas;
- > Margem de lucro da Empresa A já não é sustentável para o bom funcionamento e manutenção da instituição.
- > Público tem cada vez mais flexibilidade devido à variedade de oferta no sector e consecutivamente menos apego às instituições de saúde.

Necessidades:

- > Delinear uma estratégia que possa levar a Empresa A num caminho de uma mudança positiva e diferenciadora, aumentando e melhorando a gestão e a estrutura organizacional. Adaptando a visão, missão e fatores críticos de sucesso e criar uma proposta hospitalar e clínica baseada nos valores desta nova estratégia;
- > Captar o posicionamento da marca, que tem muitos anos de experiência a gerir a saúde de uma população específica, dando a conhecer as vantagens da marca e quais as suas áreas diferenciadoras no mercado;
- > Realizar uma análise pormenorizada sobre o público-alvo da instituição, detetando padrões de escolha e preferência destes, nos cuidados de saúde, como também os seus padrões comportamentais;
- > Conseguir que a Empresa A tenha um maior destaque e seja um concorrente mais forte no sector da saúde;
- > Criar modelos de cuidados e de organização interna;

- > Aumentar os níveis de eficiência, através do incremento de incentivos de ambição na organização e definir objetivos, tanto a nível de recursos humanos, de projetos e processos.

Melhoria dos objetivos da Empresa A propostos durante a primeira fase

Para conseguirmos criar um plano estratégico que consiga alinhar o crescimento da marca e melhorar a sua performance é importante desenvolver uma visão, missão e valores da organização, pois estes três conceitos auxiliam no desenvolvimento estratégico, na medida em que permite dar a conhecer, identificar, distinguir e explicar aos colaboradores e clientes quais as bases e os ideais da instituição (Tollant, 2009).

Por isso, numa ótica de dar a conhecer a todos os stakeholders os novos valores, missão e visão pretendidos pela Empresa A após este projeto e de forma que os colaboradores interiorizem estes 3 conceitos, ou seja, que compreendam o que a instituição espera futuramente deles, para assim trabalharem na direção certa, em função das tendências do mercado e dos desejos dos consumidores.

Missão

Definir a missão da organização é importante porque fomenta o conhecimento dos negócios onde está inserida a organização, os produtos e serviços, como também o seu público-alvo. Outra das vantagens de se ter uma missão definida é que facilita a diferenciação da marca para os seus concorrentes (Tollant, 2009). Segundo Crans, Gaicha & Hisscock em 2009, para definir uma missão que construa e identifique as relações entre colaboradores, entre a própria organização, o cliente, fornecedores, então é necessário que consiga responder às 3 seguintes questões: O QUE FAZEMOS? QUAL O PUBLICO-ALVO? e QUAIS OS BENEFÍCIOS?

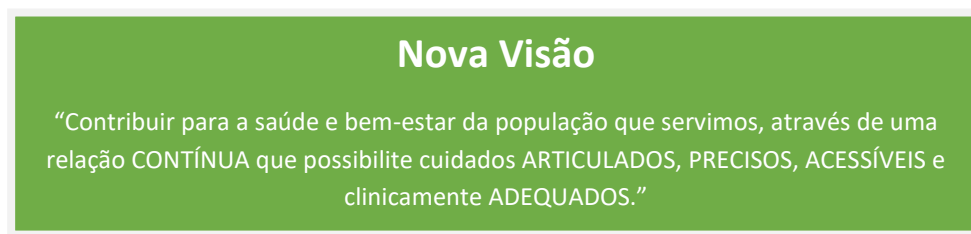
Para responder a estas três perguntas, durante a metodologia foi definido um lema que espelhasse aquilo que se pretendia para a missão da Empresa A e esse lema foi: *“O nosso trajeto começa com a nossa missão, que é duradoura. É uma declaração do nosso propósito como instituição e serve como padrão contra o qual pesamos nossas ações e decisões.”* Retirado do plano estratégico INOVAÇÃO 2020. Com o lema estabelecido, a procura do desenvolvimento de uma missão baseada nos novos objetivos encontrados tornou esse processo muito mais facilitado, uma vez que estabeleceu o que era esperado mencionar na missão da organização.

Na figura que se segue, podemos ter conhecimento da missão da Empresa A antes do projeto INOVAÇÃO 2020 e a nova missão definida no projeto, para que seja possível constatar as diferenças da reestruturação feitas à missão. O principal objetivo com esta reestruturação e com novo rumo era transformar numa missão mais sucinta e que os colaboradores e os clientes fossem capazes de captar facilmente e de ter sempre presente enquanto estão em contacto com a instituição.



Fonte: Retirado do plano estratégico INOVAÇÃO 2020
Figura 7 – Comparação da nova missão e missão atual da Empresa A

Visão



Fonte: Retirado do plano estratégico INOVAÇÃO 2020
Figura 8 – Nova visão após o projeto INOVAÇÃO 2020

Valores

A nova definição dos valores pode ser encontrada na tabela 10 deste documento e estes valores servem com uma orientação as ações e comportamento perante a sociedade e os novos objetivos da instituição.

Segunda fase do projeto INOVAÇÃO 2020

Após a conclusão da primeira fase do projeto através da apresentação de todos os grupos feita à comissão executiva para demonstrar e designar todos os objetivos e problemas encontrados durante esta fase, com a apresentação de uma proposta de renovação nos valores, visão e missão da instituição.

Durante a 2ª fase, o objetivo foi centrado na procura de soluções que levassem a resolver os problemas levantados durante a etapa anterior. Para executar esta fase, a metodologia utilizada pela equipa de gestão de projeto consistiu na estimulação de ideias sem qualquer tipo de restrição, em que todas as ideias geradas poderiam ser possíveis, fomentando assim nos elementos das equipas a sensação de que se podiam expressar de maneira mais livre e sem terem receio de estarem a ser julgado. Isto veio permitir a criação de um ambiente de empatia nos grupos, levando à potencialização da exploração de ideias nesta fase.

Depois de todas as ideias terem sido expostas pelos elementos, a etapa que se seguiu foi analisar todas as soluções encontradas, priorizar e agregar soluções que tivessem a mesma finalidade.

Numa tentativa de estruturação da apresentação dos projetos desenvolvidos durante esta fase, a equipa de gestão forneceu uma estrutura genérica para todos os grupos, que mais tarde irá ser

explicada durante a ficha técnica de cada grupo através das tabelas 17, 19, 21, 23 e 25, de modo a ajudar na definição de um plano estratégico.

Terceira fase do projeto INOVAÇÃO 2020

Com a finalização de todas as apresentações dos projetos e com as novas indicações dadas pela comissão executiva durante estas, as equipas focaram-se primeiramente em ajustar os seus projetos consoante estas novas orientações, para irem de encontro com as necessidades da comissão executiva e com os objetivos estipulados para esta nova etapa.

Posteriormente, as etapas que se seguiram consistiam em fazer o planeamento de orientação das soluções, criando um mecanismo para classificar e nivelar consoante o nível de importância aliado com o nível de urgência, permitindo assim ordenar os projetos de cada grupo. A etapa seguinte foi a criação de uma matriz para delegar cada macroprocesso e cada entidade que iria fazer cumprir que estas são executadas da maneira desejada e planeada.

Por fim, a última tarefa consistia em fazer o planeamento temporal dos macroprocessos, garantindo que todos os projetos tenham sido executados até 2020.

Para finalizar esta metodologia foi realizada pela equipa de gestão do projeto um plano estratégico universal à organização e nesse documento está descrito uma síntese da INOVAÇÃO 2020, a junção dos projetos similares intergrupais e a demonstração dos impactos esperados após as suas execuções.

A INOVAÇÃO 2020 foi concluída com uma apresentação final que exponha todos os pontos importantes retirados durante as reuniões e explicando de forma clara os objetivos e etapas pretendidas até 2020.

Conclusão do projeto INOVAÇÃO 2020

Métricas e processos	Gestão de produção e oferta	Comunicação	Recursos Humanos
“Monitorizar desempenho, gerir conhecimento e promover a aprendizagem organizacional”	“Garantir eficiência, maximizar a capacidade instalada, definir prioridades clínicas, integrar visão prestador/financiador”	“Garantir níveis de comunicação adequados à gestão da operação e da área clínica e reforçar a comunicação institucional”	“Motivação, integração e envolvimento de RH nos objetivos”
Criar formas de ter conhecimento sobre o nível de desempenho individual e das equipas, uniformizar os dados existentes e futuros;	Reajustar a oferta da Empresa A, com os mercados existentes e com a procura dos serviços prestados pela instituição, bem como interligar as ofertas entre os centros clínicos, o hospital e o centro clínico principal;	Para criar uma melhor estratégia de comunicação coerente, estruturada e que dê apoio aos processos de maneira eficiente, decidiu-se, durante a INOVAÇÃO 2020, criar 3 meios de fluxo de informação:	Reestruturação do desenho da organização para fomentar uma comunicação mais direta e com menos falhas;
Melhorar a documentação de procedimentos dos processos da instituição;	Reformular o perfil de assistência de cuidados contínuos e do hospital de agudos;	<u>Comunicação clínica</u> que se destina aos cuidados contínuos e à segurança do doente;	Analisar e redefinir as estruturas das equipas;
Definir objetivos mensuráveis e métricas únicas e consistentes;	Fazer o alinhamento dos processos internos com a estrutura do planeamento estratégico 2020 (visão, valores e missão) e aumentar a monitorização através de uma gestão de qualidade.	<u>Comunicação operacional</u> que tem como finalidade a promoção da divulgação de regras e procedimentos gerais;	Redefinir a proposta de valores para os recursos humanos.
Melhorar a comunicação dentro dos serviços.		<u>Comunicação institucional</u> que transmite todas as estruturas do plano estratégico 2020.	

Fonte: Adaptado do plano estratégico INOVAÇÃO 2020

Tabela 12 – Resultados esperado após a implementação do novo plano estratégico

Em suma, esta metodologia de Design Thinking fez com que a Empresa A conseguisse ter uma visão mais aprofundada sobre ela própria, sobre o sector onde se insere e quais os seus potenciais de crescimento através dos meios onde estão inseridos.

Esta metodologia também permitiu ter uma maior compreensão dos seus problemas internos e fazer uma estruturação do plano estratégico com os novos projetos criados durante as reuniões. Mas a mais sentida e a diferença desta metodologia foi a mudança organizacional a nível motivacional para todos os colaboradores, pois ao longo deste percurso foi bastante perceptível o aumento da mudança da crença e motivação dentro da organização.

3.3. Levantamento dos processos

O planeamento geral das reuniões de Design Thinking na Empresa A, de Abril até Julho de 2018, tem como finalidade demonstrar todos os processos que foram executados no geral para todas as equipas do projeto. A tabela seguinte mostra o planeamento definido pela equipa de gestão do projeto no início desta metodologia.

ID	Macroprocesso	Processos
1	Planeamento Inovação	Definir objetivos do projeto
		Levantamento das áreas mais sensibilizadas
		Definir as áreas a serem trabalhadas
		Construção das equipas para cada área
		Delinear os temas que necessitam de ser trabalhados em cada sessão
		Definir o plano de research
2	Plano de Research	Apresentação Projeto Inovação 2020
		Apresentação da metodologia Design Thinking
		Definição do desafio e plano de Research
		Partilha do Research preliminar
		Apresentação das técnicas de research
		Aprofundamento do plano de research a efetuar
3	Síntese	Partilha de Research
		Apresentação das técnicas de síntese da informação recolhida
		Definir Personas, Empathy Map, User Stories e journeys
4	Lista de Insights e Design Principles	Apresentação de final do relatório de research
		Feedback sobre o relatório apresentado
		Geração de Insights
		Definição dos princípios de Design do projeto
5	Espaço de Oportunidades	Seleção de Insights relevantes
		Criação de perguntas “How Might we” = Definição de espaço de oportunidade
6	Brainstorming + SCAMPER	Consolidação Espaço de Oportunidade
		Geração de Possíveis Soluções
7	Storyboard Ideias	Agrupar e selecionar ideias prioritárias para etapa seguintes
8	Protótipos	Princípios de Prototipagem
		Definição de prototipagem rápida
		Modelo de aprendizagem e feedback
		Criação de protótipos
		Feedback dos protótipos
9	Plano de Implementação	Definição de Protótipo funcional
10	Relatório e Pitch	Junção de todos os projetos criados nas sessões
		Definição de plano estratégico
		Preparação do plano a ser apresentado
11	Apresentação final e feedback	Apresentação Final da proposta de transformação/ Inovação gerada pelas equipas

Fonte: Adaptado das atas de reuniões do projeto

Tabela 13 – Planeamento geral das reuniões da INOVAÇÃO 2020

3.4. Especificação das entidades

3.4.1. Equipas, Atores e Paradigma central

Gestão do projeto	Equipa de gestão do projeto	Especialista de Design Thinking, Dr. RD, Joana, Sofia Ramos <u>PARADIGMA CENTRAL</u> : esta equipa foi constituída para fazer o planeamento geral da metodologia e o planeamento das reuniões de todas as equipas. Outras das funções desta equipa é a orientação das equipas nas suas tarefas, como também documentar todos os acontecimentos de cada reunião e criar o plano estratégico final;
Áreas do projeto	Equipa de Marketing	A equipa é constituída por 3 Enfermeiros, 1 Funcionário da Clínica, 2 Funcionários do Hospital e 3 Médicos. <u>PARADIGMA CENTRAL</u> : Esta equipa tem como finalidade a Interpretação de unidades, especialidades e pessoas da instituição a nível de motivação, meios humanos e oferta.
	Equipa de Inovação Clínica	A equipa é constituída por 3 Enfermeiros, 3 Médicos, 1 funcionário de IT&I e 1 funcionário de CC. <u>PARADIGMA CENTRAL</u> : Esta equipa tem como finalidade fazer com que os utentes se sintam em casa;
	Equipa do Bloco Operatório	A equipa é constituída por 1 funcionário do departamento de autorizações, 1 funcionário de Marcações, 1 funcionário de Armazém, 2 Enfermeiros, 1 Anestesiologista, 1 Cirurgião, 1 Farmacêutico, 1 do Registo Bloco, 1 departamento de IT&I e 1 Médico. <u>PARADIGMA CENTRAL</u> : Esta equipa tem como missão delinear todos os procedimentos existentes no bloco operatório e agilizar esse processo;
	Equipa de Faturação	A equipa é constituída por 1 da SEPA, 2 do DF, 1 do DRH, 1 funcionário do IT&I, 1 da NAGE, 1 CC, 1 de participações, 1 funcionário de Armazém e 1 de SIE. <u>PARADIGMA CENTRAL</u> : Esta equipa tem como finalidade promover novos modelos de apoio à decisão com base na gestão estratégica do conhecimento.
	Equipa da Experiência do cliente	A equipa é constituída por 1 de DRH, 1 funcionário de IT&I, 1 funcionário do departamento de Reclamações, 1 Cardiologista, 3 Enfermeiros, 1 de Front-Office, 1 GAB, 1 Radioterapeuta e 1 de CC. <u>PARADIGMA CENTRAL</u> : Esta equipa tem como objetivo principal ter um maior entendimento e melhorar as reclamações e fluxo do cliente;
Comissão executiva	Equipa de comissão executiva	Dr. RR, Dr. GV, Dr. FF, Dr. JC <u>PARADIGMA CENTRAL</u> : Equipa que fica responsável pela aprovação e validação de todos os projetos e soluções encontradas durante a metodologia;

Fonte: Adaptado do plano estratégico INOVAÇÃO 2020
Tabela 14 – Descrição dos elementos dos grupos e o seu objetivo durante as reuniões

3.5. Diagramas dos processos executados durante o projeto Inovação 2020

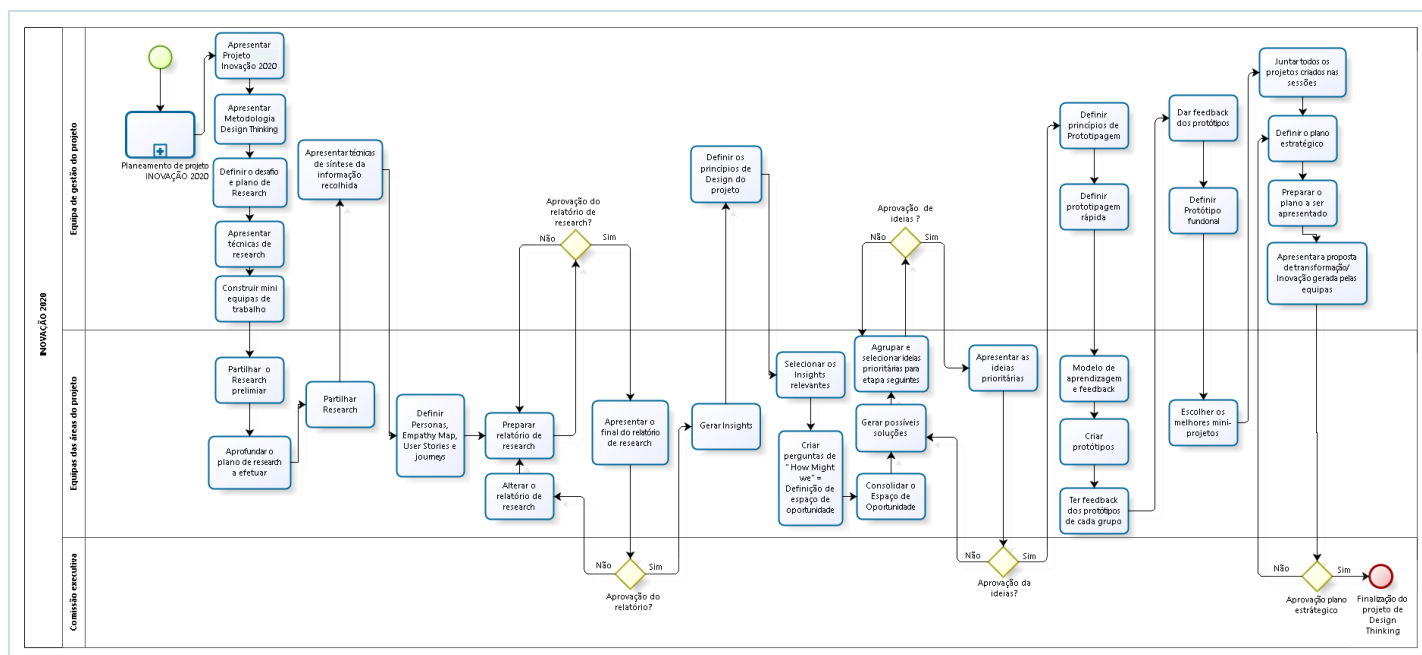


Figura 9 - Fluxo das reuniões da INOVAÇÃO 2020 utilizando BIZAGI

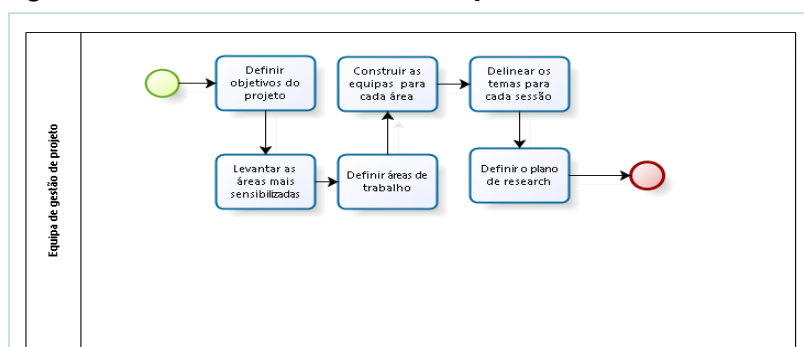


Figura 10 – Subprocesso da equipa de gestão de projeto

3.5.1. Ficha técnica de cada grupo da INOVAÇÃO 2020

A secção seguinte é destinada à explicação, dando mais detalhes e fazer um panorama geral de cada fase dos grupos para dar a conhecer como foram construídas as conclusões com o projeto INOVAÇÃO 2020, explicadas na secção anterior.

Caraterização de cada elemento da ficha técnica

<i>Dinamizador</i>	Pessoa responsável por liderar e representar o grupo;
<i>Design Challenge</i>	Quais os objetivos que foram estabelecidos para a equipa no início do projeto e que se pretende encontrar um ou várias soluções;
<i>Espaço de oportunidade</i>	<i>"Todos os espaços onde se pode agregar valor de maneira a agregar o máximo possível na intervenção para a solução do objetivo levantado a partir da observação"</i> (Sanches, 2019)
<i>Estrutura de apresentação</i>	Delinear a estrutura que será mais adequada para expor as ideias para o projeto;
<i>(Subgrupos e seus projetos)</i>	Descrição dos subgrupos de cada macro projeto em cada equipa para a potencializar a sua exploração;
<i>Plano estratégico</i>	Qual foi a estratégia definida para a realização e percepção do problema do grupo, bem como a descrição de todas as técnicas utilizadas durante o processo;

Tabela 15 – Descrição dos tópicos existentes na ficha técnica de cada grupo

Equipa de Marketing

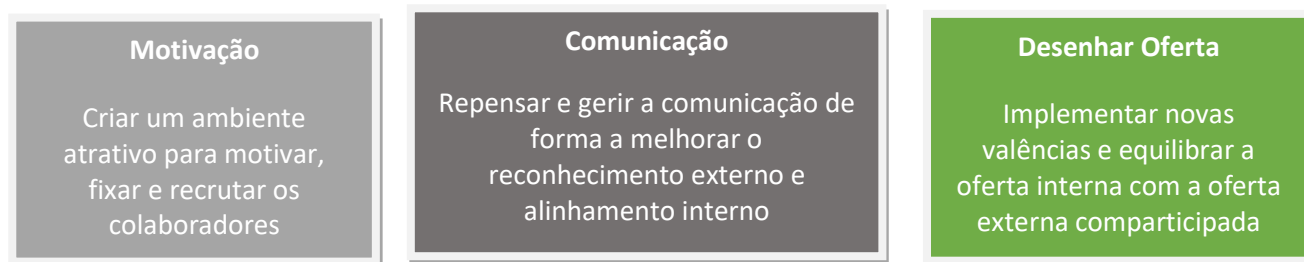
Plano de Marketing: Proposta de valor do Hospital, Centro Clínico e Clínicas

> Dinamizador: Dr. JP;

> Design Challenge:

Como poderemos motivar os colaboradores, garantindo rigor e clareza da informação através da integração de unidades, especialidades e processos com vista a um maior reconhecimento público da Empresa A?

> Espaço de oportunidade:



> Estrutura de apresentação (Subgrupos e projetos):

	Oferta Hospital	Oferta CCL + Clínica	Comunicação Externa e Interna
Quick Wins	Reorganização do staff e horários médicos;	Reorganização do staff e horários médicos;	Formação dos novos elementos, direcionar as chamadas externas dos balcões para o Call Center e relembrar a importância do e-mail instituição;
Projeto	Implementação da UCA	Equilíbrio entre a oferta e a procura;	Criar um plano de formação e desenvolvimento profissional, criar avaliações aos colaboradores da Empresa A, criar competitividade entre unidades de saúde e igualdade de responsabilidade; Definir novos meios de divulgação da informação interna e atualizar a presença digital;
Estratégia	Fomentar a existência de um médico assistente por utente, criação de UCA (Unidade de cirurgia ambulatória), Agudos/Crónicos e de uma Unidade de retaguarda;	Criar novos procedimentos e ofertas de cuidados diferenciados, incentivar a existência de um médico assistente por utente, alinhamento da gestão de oferta e criação de uma unidade de retaguarda;	Informação atualizada, personalizada e direcionada; Criação de uma estratégia digital; Reconhecimento e diferenciar os melhores colaboradores;
Estrutura	Redução dos tempos médios de internamento; Adaptação para a UCA;	Alteração de procedimentos em consultas de especialidade; Inclusão de novas valências no âmbito da saúde oral; Equipa de enfermagem de doenças crónicas;	Criação de um gabinete de comunicação;

Tabela 16 - Proposta final da equipa de Marketing

> Plano estratégico:

Período	Macroprocessos	Processos	Descrição
1ª Fase 3 de Abril de 2018 a 3 de Maio de 2018	Interpretação da Unidade de Saúde e todos os seus componentes	Desenhar a oferta	Número de Médicos por especialidade de cada Clínica, comparar a matriz de oferta à da concorrência e descrever o número de horas reais em comparação com as horas possíveis, por especialidade (transformar horas em taxas de ocupação);
		Definir fatores de motivação e desmotivação	Ter compreensão sobre fatores de motivação, tais como: Conhecimento de objetivos, rejuvenescimento da população ativa e interligação entre planeamentos departamentais (Team Building); Ter compreensão sobre fatores de desmotivação como a falta de liderança, problemas na cadeia hierárquica, distribuição ineficaz do trabalho, falta de comunicação entre departamentos, desvalorização do poder humano, bem como a desigualdade salarial com cargos similares e estagnação da carreira;
		Conhecer a procura e as suas necessidades	Ter conhecimento sobre a procura relativa às comparticipações, as suas necessidades e conhecer as suas paixões escondidas (conhecer todos os processos e atividades que aumentem a satisfação dos clientes e colaboradores mas que não sejam tão percetíveis);
		Perceber os problemas da comunicação	Perceber os problemas que existem nos meios de comunicação com o beneficiário e utente, através do Site, Aplicação e nos centros clínicos e no hospital;
		Estudar a concorrência (Tendências e Benchmark)	Tomar consciência de fatores diferenciadores entre a Empresa A e a concorrência e os fatores comuns em ambos;
		Fazer uma caracterização dos recursos humanos	Analisar dados referentes aos RH e tomar consciência das características e da distribuição dos colaboradores;
		Mundos paralelos	Procurar possíveis parecerias como empresas que sejam complementares à Empresa A;
		Momentos da verdade	Comparação entre a produção e a oferta do mercado;
	Apresentação do estudo conseguido durante a 1ª fase	Apresentação final do primeiro mês	Apresentação à comissão executiva de todos os resultados encontrados durante o primeiro mês da metodologia;
2ª Fase 8 de Maio de 2018 a 7 de Junho de 2018	Esquematização da informação mais relevante	Resumo da pesquisa da 1ª fase	Definição do challenge, Insights, Momentos da Verdade e Espaços de Oportunidade;
	Ideação	Definir princípios de Design	Levantamento dos princípios de Design para contrastar com ideias criadas, para confirmar "match" entre ambos;
		Introduzir ao conceito de Brainstorming	Dar a conhecer a técnica de dinamização de reuniões em que consiste na partilha de uma grande quantidade de ideias de forma espontânea para resolver problemas, com o propósito de desenvolver e potencializar essas ideias;
		Criar 3 equipas para cada espaço de oportunidade	Separação dos elementos do grupo em 3 equipas para trabalhar em cada espaço de oportunidade (Motivação, Comunicação e Oferta);
		Criar a estrutura da Apresentação de Recomendações	Estrutura de organização de ideias e planos é composta por 4 grandes elementos: Estratégia (exemplo: Criação de um departamento de Marketing), Estrutura (definir mudanças a nível de proposta de IT, proposta para os RH e propostas para as estruturas), Projeto (Soluções para as mudanças estruturais que exigem mais tempo de implementação) e Quick Wins (Soluções que são fáceis e baratas de implementar caso o projeto não seja aceite ou adaptado, normalmente necessita de 3 a 6 meses para serem implementadas);
		Criar a Matriz Oferta	Matriz que mostra as diversas soluções para cada espaço de oportunidade;
		Criar a Proposta de Valor	Definir soluções para cada um dos espaços de oportunidade e os seus objetivos;
	Apresentação do estudo conseguido durante a 2ª fase	Apresentação final do segundo mês	Apresentação de todos os projetos desenvolvidos durante o segundo mês da metodologia à comissão executiva;
3ª Fase 12 de Junho de 2018 a 9 de Julho de 2018	Esquematização da informação mais relevante da 2ª fase	Resumo da pesquisa da 2ª fase	Ajustar os projetos consoante o feedback conseguido durante a apresentação final da 2ª fase;
	Prototipagem	Definir os projetos	Perceber quais os projetos que são realmente necessários para a instituição;
		Criar uma Matriz de Prioridades	Conceção de uma Matriz de Prioridade que mostre como deverá ser dividido os projetos consoante o impacto estratégico e urgência de cada um, e perceber quais destes devem de ser realizados em primeiro lugar;
		Criar um cronograma	Criar um cronograma dos projetos com o objetivo de definir quais vão ser os macroprocessos de cada projeto e tentar fazer a previsão do tempo para a execução desses processos, tendo em consideração a Matriz de Prioridade (Impacto/Urgência);
		Criar uma Matriz RACI	Criar uma matriz RACI para que seja possível delegar as responsabilidades em cada processo;
		Criar as equipas dos projetos	Criação de uma matriz que irá dividir cada projeto em quatro fases (Definição do projeto, planeamento do projeto, Implementação e controlo e Conclusão do projeto) e definir quais vão ser os elementos que vão formar as equipas de cada uma destas fases;

Tabela 17 – Plano estratégico das reuniões da equipa de Marketing

Equipa de Inovação Clínica

- > Dinamizador: Dra. TM e Enfermeiro Chefe CL;
- > Design Challenge: Como podemos criar uma relação contínua com os doentes que possibilite cuidados articulados mais precisos, acessíveis e clinicamente adequados? e Como poderemos conquistar a confiança dos pais envolvendo toda a família? (Especialidade Pediatria).
- > Espaço de oportunidade:

Médicos Assistentes	Pediatria
Capacitar o utente com doença crónica na monitorização dos seus parâmetros;	Promover medidas para dar continuidade aos cuidados de saúde;
Dar resposta às necessidades que os utentes apresentam fora do âmbito da consulta;	Uniformizar procedimentos prestados pela equipa médica e de enfermagem;
	Articulação entre cuidados da consulta e o serviço de urgência;
	Seguimento da patologia aguda;
	Otimizar o canal de comunicação entre a família e o pediatra;

- > Estrutura de apresentação (Subgrupos e seus projetos):

	Pediatria	Médicos Assistentes
Quick Wins	Criar consultas de enfermagem pré-natal, uniformizar os procedimentos, bem como identificar os Recém Nascidos que nasceram no Hospital CUF Descobertas e executar os rastreios neonatais;	Criar um ícone para os médicos assistentes no sistema Trakcare e ter novos meios de comunicação com utente;
Projeto	Criar uma aplicação de pediatria para ajudar e orientar os utentes; Criar um telefone exclusivo para a pediatria 24H e um serviço de urgências presencial 24H; Criar novos canais de comunicação para cada fase do utente; Implementação da triagem de Manchester e normas de procedimento; Consulta enfermagem pré-natal: Promoção saúde por idades, de atividades intergeracionais e dinamizar sábados temáticos, empower parental e familiar;	Potencializar a aplicação da empresa(facilitar a comunicação com médico assistente, solicitar medição crónica, introduzir parâmetros vitais para avaliar no domicílio e inquéritos), promover eventos e convívios, criar protocolos, criar folha de rosto para os médicos assistentes no portal e criar indicadores de desempenho;
Estratégia	Potencializar a comunicação digital e reforçar as competências nos conteúdos e eventos;	Reforçar a competência de comunicação digital e medir impactos de novos modelos de cuidados de saúde;
Estrutura	Linha telefónica e de urgências 24 horas; Ter um coordenador de pediatria, ter um assistente residente e substituto de pediatria e criar consulta de enfermagem;	Otimização da aplicação e do portal, reforçar a equipa da informática e a equipa dos médicos assistentes; Adequar a estrutura para os projetos;

Fonte: Adaptado da apresentação final da equipa de Inovação Clínica

Tabela 18 - Proposta final da equipa de Inovação Clínica

> Plano estratégico:

Período	Macroprocessos	Processos	Descrição
1ª Fase 4 de Abril de 2018 a 3 de Maio de 2018	Confiança e Condição Humana	Pesquisar sobre a confiança dos Pais e envolvimento a família	Fazer um estudo da concorrência sobre vacinação e sobre eventos, procurar testemunhos de colaboradores da concorrência, comparar os tempos de espera entre ambos e perceber o Front Office;
		Estudar relações contínuas com os utentes	Diferenciar o tipo de informação de acordo com o tipo de utente; Perceber o sentido de posse de utilizadores (beneficiários) antigos; Identificar as necessidades do utente; Formação e acompanhamento dos colaboradores no sentido de cumprir o seu cargo corretamente;
		Conhecer os dados sobre a pediatria e médicos assistentes	Ter conhecimento sobre informações necessárias relativamente à pediatria, tal como a taxa de abandono da pediatria, percentagem de utentes que não voltam após a primeira consulta, dados referentes as urgências pediátricas, taxa de primeira consulta nos médicos assistentes e a taxa de retorno do utente;
		Conhecer os extreme users	Perceber quais os motivos para as famílias irem a primeira vez à empresa e os motivos pelos quais as famílias frequentam regularmente;
		Estudar a concorrência (Tendências e Benchmark)	Tomar consciência de fatores diferenciadores entre a Empresa e a concorrência e os fatores comuns em ambos;
		Mundos paralelos	Procurar possíveis parecerias como empresas que sejam complementares;
		Momentos da verdade	Comparação entre a produção e a oferta do mercado;
2ª Fase 9 de Maio de 2018 a 7 de Junho de 2018	Apresentação do estudo conseguido durante a 1ª fase	Apresentação final do primeiro mês	Apresentação à comissão executiva de todos os resultados encontrados durante o primeiro mês da metodologia;
	Esquematização da informação mais relevante da 1ª fase	Resumo da pesquisa da 1ª fase	Definição do challenge, Insights, Momentos da Verdade e Espaços de Oportunidade;
		Definir princípios de Design	Levantamento dos princípios de Design para contrastar com ideias criadas, para confirmar "match" entre ambos;
		Introduzir ao conceito de Brainstorming	Dar a conhecer a técnica de dinamização de reuniões em que consiste na partilha de uma grande quantidade de ideias de forma espontânea para resolver problemas, com o propósito de desenvolver e potencializar essas ideias;
		Criar 3 equipas para cada espaço de oportunidade	Separação dos elementos do grupo em 3 equipas para trabalhar em cada espaço de oportunidade (Pediatria e Médicos assistentes);
		Criar a estrutura da Apresentação de Recomendações	Estrutura de organização de ideias e planos é composta por 4 grandes elementos: Estratégia (exemplo: Criação de um departamento de Marketing), Estrutura (definir mudanças a nível de proposta de IT, proposta para os RH e propostas para as estruturas), Projeto (Soluções para as mudanças estruturais que exigem mais tempo de implementação) e Quick Wins (Soluções que são fáceis e baratas de implementar caso o projeto não seja aceite ou adaptado, normalmente necessita de 3 a 6 meses para serem implementadas);
		Criar a Jornada dos utentes nos primeiros 7 meses	Recrutar todas as etapas que os utentes têm de proceder durante os primeiros 7 meses de vida e o métodos de comunicação propostos no projeto para cada etapa;
3ª Fase 13 de Junho de 2018 a 9 de Julho de 2018	Apresentação do estudo conseguido durante a 2ª fase	Apresentação final do segundo mês	Apresentação de todos os projetos desenvolvidos durante o segundo mês da metodologia à comissão executiva ;
	Esquematização da informação mais relevante da 2ª fase	Resumo da pesquisa da 2ª fase	Ajustar os projetos consoante o feedback conseguido durante a apresentação final da 2ª fase;
		Definir os projetos	Perceber quais os projetos que são realmente necessários para a instituição;
		Criar uma Matriz de Prioridades	Conceção de uma Matriz de Prioridade que mostre como deverá ser dividido os projetos consoante o impacto estratégico e urgência de cada um, e perceber quais destes devem de ser realizados em primeiro lugar;
		Criar um cronograma	Criar um cronograma dos projetos com o objetivo de definir quais vão ser os macroprocessos de cada projeto e tentar fazer a previsão do tempo para a execução desses processos, tendo em consideração a Matriz de Prioridade (Impacto/Urgência);
		Criar uma Matriz RACI	Criar uma matriz RACI para que seja possível delegar as responsabilidades em cada processo;
		Criar as equipas dos projetos	Criação de uma matriz que irá dividir cada projeto em quatro fases (Definição do projeto, planeamento do projeto, Implementação e controlo e Conclusão do projeto) e definir quais vão ser os elementos que vão formar as equipas de cada uma destas fases;

Tabela 19 – Plano estratégico das reuniões da equipa de Inovação Clínica

Equipa de Faturação

> Dinamizador: Dr. RD

> Design Challenge:

Como podemos criar uma visão estratégica para motivar? e Como podemos aumentar a rapidez e a qualidade da faturação?

> Espaço de oportunidade:

Manual de Procedimentos e Jornada “To be”

Melhorar a qualidade dos registos e da valorização;

Estruturar processos, melhorar a divulgação da informação e reforçar a informação;

Equipas de apoio às receções das diferentes unidades;

Tabela de preços e orçamentos

Gestão da parametrização de dados, tabelas, contratos e acordos;

Gestão de apoio especializado por entidades financiadoras;

> Estrutura de apresentação:

Faturação	
Quick Wins	Reforçar a comunicação nos procedimentos, revisar e divulgar manuais de procedimentos e da tabelas dos atos, priorizar os procedimentos para elaboração de estimativas de valor e melhorar a comunicação interdepartamental;
Projeto	Atualizar os dados cadastrais, bem como aumentar a qualidade e validar os mesmos; Criar um módulo de estimativas de custos (TrakCare) e modelo de gestão de desempenho;
Estratégia	Formação, gestão de comunicação e do conhecimento e otimização da articulação com as Entidades Financiadoras Externas;
Estrutura	Criação de uma nova estrutura de faturação bem como a criação do núcleo de faturação;

Fonte: Adaptado da apresentação final da equipa de faturação

Tabela 20 - Proposta final da equipa de Faturação

> Plano estratégico:

Período	Macroprocessos	Processos	Descrição
1ª Fase 5 de Abril de 2018 a 3 de Maio de 2018	Processo de faturação - visão interna e versão do cliente	Desenhar do processo de faturação	Fazer o mapeamento de todos os processos que tornam possível a realização do ato de faturação;
		Analisar as participações existentes	Tomar consciência das informações dos beneficiários e utentes, perceber como são efetuadas as participações e quais os benefícios para a empresa;
		Criar um plano estratégico	Procurar inspiração para a criação do plano, reestruturação da missão e valores e criar um plano de serviços;
		Estudar a concorrência (Tendências e Benchmark)	Tomar consciência de fatores diferenciadores entre a empresa e a concorrência e os fatores comuns em ambos;
		Mundos paralelos	Procurar possíveis parcerias como empresas que sejam complementares;
		Momentos da verdade	Comparação entre a produção e a oferta do mercado;
		Analisar dados relacionados com o processo de faturação	Analisar dados de anos anteriores e fazer a comparação, definir quem são os extreme user e quais as suas motivações, analisar dados relativos às participações e as reclamações;
		Jornada do cliente	Desenhar o circuito do cliente perante uma fatura;
		Apresentação do estudo conseguido durante a 1ª fase	Apresentação à comissão executiva de todos os resultados encontrados durante o primeiro mês da metodologia;
		Esquematização da informação mais relevante da 1ª fase	Definição do challenge, Insights, Momentos da Verdade e Espaços de Oportunidade;
2ª Fase 10 de Maio de 2018 a 7 de Junho de 2018	Ideação	Definir princípios de Design	Levantamento dos princípios de Design para contrastar com ideias criadas, para confirmar "match" entre ambos;
		Introduzir ao conceito de Brainstorming	Dar a conhecer a técnica de dinamização de reuniões em que consiste na partilha de uma grande quantidade de ideias de forma espontânea para resolver problemas, com o propósito de desenvolver e potencializar essas ideias;
		Criar 2 equipas para cada espaço de oportunidade	Separação dos elementos do grupo em 2 equipas para trabalhar em cada espaço de oportunidade (Manual de procedimentos e jornadas "To BE" e Tabela de Preços e orçamento);
		Criar a estrutura da Apresentação de Recomendações	Estrutura de organização de ideias e planos é composta por 4 grandes elementos: Estratégia (exemplo: Criação de um departamento de Marketing), Estrutura (definir mudanças a nível de proposta de IT, proposta para os RH e propostas para as estruturas), Projeto (Soluções para as mudanças estruturais que exigem mais tempo de implementação) e Quick Wins (Soluções que são fáceis e baratas de implementar caso o projeto não seja aceite ou adaptado, normalmente necessita de 3 a 6 meses para serem implementadas);
		Apresentação do estudo conseguido durante a 2ª fase	Apresentação de todos os projetos desenvolvidos durante o segundo mês da metodologia à comissão executiva;
3ª Fase 14 de Junho de 2018 a 9 de Julho de 2018	Prototipagem	Esquematização da informação mais relevante da 2ª fase	Ajustar os projetos consoante o feedback conseguido durante a apresentação final da 2ª fase;
		Definir os projetos	Perceber quais os projetos que são realmente necessários para a instituição;
		Criar uma Matriz de Prioridades	Conceção de uma Matriz de Prioridade que mostre como deverá ser dividido os projetos consoante o impacto estratégico e urgência de cada um, e perceber quais destes devem de ser realizados em primeiro lugar;
		Criar um cronograma	Criar um cronograma dos projetos com o objetivo de definir quais vão ser os macroprocessos de cada projeto e tentar fazer a previsão do tempo para a execução desses processos, tendo em consideração a Matriz de Prioridade (Impacto/Urgência);
		Criar uma Matriz RACI	Criar uma matriz RACI para que seja possível delegar as responsabilidades em cada processo;
		Criar as equipas dos projetos	Criação de uma matriz que irá dividir cada projeto em quatro fases (Definição do projeto, planeamento do projeto, Implementação e controlo e Conclusão do projeto) e definir quais vão ser os elementos que vão formar as equipas de cada uma destas fases;

Tabela 21 – Plano estratégico das reuniões da equipa de Faturação

Equipa do Bloco Operatório

> Dinamizador: Enf. AP

> Design Challenge:

Como podemos uniformizar/gerir o conhecimento necessário que agilize o processo cirúrgico para que todos os intervenientes possam cumprir a sua parte?

> Espaço de oportunidade:

Proposta Cirúrgica Arranjar uma equipa de apoio às cirurgias; Criar um formulário de proposta cirúrgica; Formação e Integração; Monitorização de indicadores;	Telefonema 48H antes da cirurgia Informar o utente que tem uma cirurgia marcada com antecedência; Definir um guião das chamadas; Definir que utentes contactar;	Registos Operatórios Dar a conhecer o manual de registos; Definir regras de marcação; Melhorar o sistema Trakcare nos registos;
--	---	---

> Estrutura de apresentação (Subgrupos e seus projetos):

	Consulta de Cirurgia e de Anestesia	Registos Operatórios	Chamada Alerta 48H antes
Quick Wins	Unificação da proposta Operatória no sistema(TrakCare) e analisar ABC dos Dispositivos Médicos (Concurso ou Consulta de Mercado); Quadro de Indicadores de Desempenho do Bloco;		Aviso (SMS) automático da marcação da cirurgia;
Projeto	Criação do modelo "To BE"(Com a proposta de consulta de cirurgia, Consulta de Anestesia, Proposta de Fechada, Termo de Responsabilidade (Empresa A e afins e seguradoras), delegar a responsabilidade das marcações da cirurgia para o núcleo de gestão do bloco e pedido de material) e criar um núcleo de direção do Bloco (com reuniões semanais);	Criação de um modelo "TO BE" de modo a acabar com o formato em papel, para que seja possível faturar em tempo real; Normalizar a utilização dos dispositivos médicos por intermédio da comissão; Parametrização de consumos, por tipo de cirurgia;	Criação de um guião para o telefonema 48H antes da cirurgia;
Estratégia	Delegar funções para cada pessoa e garantir que as funções estão a ser corretamente exercidas. Dar mais formação, acompanhamento e integração aos colaboradores sobre o sistema Trakcare;		
Estrutura	Reestruturação das equipas e a criação de equipas dedicadas		

Fonte: Adaptado da apresentação final da equipa do Bloco Operatório

Tabela 22 - Proposta final da equipa do Bloco Operatório

> Plano estratégico:

Período	Macroprocessos	Processos	Descrição
1ª Fase 5 de Abril de 2018 a 3 de Maio de 2018	Conhecimento sobre universo do bloco operatório	Desenhar o processo do bloco operatório	Fazer o mapeamento de todos os processos que tornam possível a realização do ato cirúrgico;
		Analisar universo do bloco e os dados	Fazer uma análise das marcações, serviços, especialidade, entidades financiadoras, proposta e autorizações relacionadas com os processos do bloco;
		Efetuar o plano estratégico para o bloco operatório	Planear uma estratégia que seja viável para execução das soluções geradas durante o projeto;
		Estudar a concorrência (Tendências e Benchmark)	Tomar consciência de fatores diferenciadores entre a Empresa A e a concorrência e os fatores comuns em ambos;
		Fazer a caracterização dos recursos humanos	Analisar dados referentes aos RH e tomar consciência das características e da distribuição dos colaboradores;
		Mundos paralelos	Procurar possíveis parecerias como empresas que sejam complementares;
		Momentos da verdade	Comparação entre a produção e a oferta do mercado;
	Apresentação do estudo conseguido durante a 1ª fase	Apresentação final do primeiro mês	Apresentação à comissão executiva de todos os resultados encontrados durante o primeiro mês da metodologia;
2ª Fase 10 de Maio de 2018 a 7 de Junho de 2018	Esquematização da informação mais relevante da 1ª fase	Resumo da pesquisa da 1ª fase	Definição do challenge, Insights, Momentos da Verdade e Espaços de Oportunidade;
	Ideação	Definir princípios de Design	Levantamento dos princípios de Design para contrastar com ideias criadas, para confirmar "match" entre ambos;
		Introduzir ao conceito de Brainstorming	Dar a conhecer a técnica de dinamização de reuniões em que consiste na partilha de uma grande quantidade de ideias de forma espontânea para resolver problemas, com o propósito de desenvolver e potencializar essas ideias;
		Criar 3 equipas para cada espaço de oportunidade	Separação dos elementos do grupo em 3 equipas para trabalhar em cada espaço de oportunidade (Proposta cirúrgica, telefonema 48H antes da cirurgia e registos operatórios);
		Criar a estrutura da Apresentação de Recomendações	Estrutura de organização de ideias e planos é composta por 4 grandes elementos: Estratégia (exemplo: Criação de um departamento de Marketing), Estrutura (definir mudanças a nível de proposta de IT, proposta para os RH e propostas para as estruturas), Projeto (Soluções para as mudanças estruturais que exigem mais tempo de implementação) e Quick Wins (Soluções que são fáceis e baratas de implementar caso o projeto não seja aceite ou adaptado, normalmente necessita de 3 a 6 meses para serem implementadas);
	Apresentação do estudo conseguido durante a 2ª fase	Apresentação final do segundo mês	Apresentação de todos os projetos desenvolvidos durante o segundo mês da metodologia à comissão executiva;
3ª Fase 14 de Junho de 2018 a 9 de Julho de 2018	Esquematização da informação mais relevante da 2ª fase	Resumo da pesquisa da 2ª fase	Ajustar os projetos consoante o feedback conseguido durante a apresentação final da 2ª fase;
	Prototipagem	Definir os projetos	Perceber quais os projetos que são realmente necessários para a instituição;
		Criar uma Matriz de Prioridades	Conceção de uma Matriz de Prioridade que mostre como deverá ser dividido os projetos consoante o impacto estratégico e urgência de cada um, e perceber quais destes devem de ser realizados em primeiro lugar;
		Criar um cronograma	Criar um cronograma dos projetos com o objetivo de definir quais vão ser os macroprocessos de cada projeto e tentar fazer a previsão do tempo para a execução desses processos, tendo em consideração a Matriz de Prioridade (Impacto/Urgência);
		Criar uma Matriz RACI	Criar uma matriz RACI para que seja possível delegar as responsabilidades em cada processo;
		Criar as equipas dos projetos	Criação de uma matriz que irá dividir cada projeto em quatro fases (Definição do projeto, planeamento do projeto, Implementação e controlo e Conclusão do projeto) e definir quais vão ser os elementos que vão formar as equipas de cada uma destas fases;

Tabela 23 – Plano estratégico das reuniões da equipa do Bloco Operatório

Equipa da Experiência do cliente

> Dinamizador: Dr. RF

> Design Challenge:

Como poderemos transformar a reclamação numa oportunidade de mudança, tornando-a num ganho para a instituição e numa experiência positiva para o cliente? E Como poderemos superar continuamente a experiência do cliente de forma personalizada, empática e eficiente?

> Espaço de oportunidade:

Atendimento telefónico	Espera presencial	Pedidos de orçamento e Reclamações
<p>Garantir resposta às necessidades de contacto pelos canais não presenciais;</p> <p>Melhorias a nível de recrutamento e Recursos Humanos;</p> <p>Melhorar a perceção, comunicação e imagem da Empresa A;</p>	<p>Melhorar a acessibilidade e usabilidade do parque de estacionamento;</p> <p>Minimizar a espera nos momentos de "Check-in" e "Check-out";</p> <p>Otimizar o tempo de espera durante o processo;</p>	<p>Desenho do processo de reclamações;</p> <p>Separar os dois circuitos;</p> <p>Criação de uma base de dados;</p> <p>Produção de métricas que permitam auditar o processo;</p>

> Estrutura de apresentação (Subgrupos e seus projetos):

	Atendimento Telefónico	Espera Presencial	Pedidos de orçamento e Reclamações
Quick Wins	Criação e divulgação de uma lista telefónica interna; Divulgar a marca durante as esperas, atualizar e divulgar o guião do Contact Center e reorganizar as opções de atendimento;	Alteração da designação de alguns serviços que possam ser confusos; Ter um cartaz por balcão com os coordenadores de serviço por especialidade e ter um colaborador com perfil correto por piso nos centros e no hospital para orientar e dar apoio ao utente;	Ter um gestor de Reclamações e um elemento que possa medir situações de potencial reclamação; criar novo email para as reclamações e eliminar a possibilidade de ter reclamações por telefone, bem como a criação de ficheiro para registo e tipificação das reclamações;
Projeto	Organizar uma unidade funcional que enquadre todo o atendimento não presencial;	Melhorar a acessibilidade e usabilidade do parque de estacionamento, minimizar e otimizar a espera do check-in até ao check-out;	Redesenho e reestruturação do circuito de reclamações;
Estratégia	Criação de direção de cliente que integre o atendimento presencial, o atendimento não presencial, as reclamações, estimativas de custos e a qualidade; Análise de uma solução para a externalização do atendimento não presencial e melhorar a gestão dos recursos humanos perante as funções necessárias;		
Estrutura	Definir funções da 1ª e da 2ª linha de atendimento não presencial;	Eliminar as 2 horas grátis no parque e reestruturação da entrada e saída; Redesenhar o acesso dos peões ao centro Clínico e reorganização do estacionamento de ambulâncias no centro clínico;	Integrar o circuito da reclamação numa área funcional de apoio ao cliente com reporte dos órgãos de gestão, com o envolvimento do IT no desenvolvimento de uma Base de Dados com melhor performance (evoluir do Excel) e permitir que a APP acompanhe o fluxo da reclamação;

Fonte: Adaptado da apresentação final da equipa da Experiência do cliente
Tabela 24 - Proposta final da equipa da Experiência do cliente

> Plano estratégico:

Período	Macroprocessos	Processos	Descrição
1ª Fase 6 de Abril de 2018 a 3 de Maio de 2018	Interpretação das reclamações e do fluxo do cliente	Analisar Reclamações	Analisar dados referentes as reclamações, aferir os seus motivos, perceber tendências e conhecer os extreme user, bem como compreender as suas paixões escondidas;
		Fazer a jornada do cliente	Perceber, desenhar e encontrar problemas que os utentes possam encontrar durante a sua jornada;
		Estudar a concorrência (Tendências e Benchmark)	Tomar consciência de fatores diferenciadores entre a Empresa A e a concorrência e os fatores comuns em ambos;
		Fazer a caracterização dos recursos humanos	Analisar dados referentes aos RH e tomar consciência das características e da distribuição dos colaboradores;
		Mundos paralelos	Procurar possíveis parecerias como empresas que sejam complementares;
		Momentos da verdade	Comparação entre a produção e a oferta do mercado;
	Apresentação do estudo conseguido durante a 1ª fase	Apresentação final do primeiro mês	Apresentação à comissão executiva de todos os resultados encontrados durante o primeiro mês da metodologia;
2ª Fase 11 de Maio de 2018 a 7 de Junho de 2018	Esquematização da informação mais relevante da 1ª fase	Resumo da pesquisa da 1ª fase	Definição do challenge, Insights, Momentos da Verdade e Espaços de Oportunidade;
	Ideação	Definir princípios de Design	Levantamento dos princípios de Design para contrastar com ideias criadas, para confirmar "match" entre ambos;
		Introduzir o conceito de Brainstorming e SCAMPER	Utilização da metodologia SCAMPER (inovação nos processos) para estimular a criatividade e esquematizar assuntos que não seriam tratados. A busca pela criatividade consiste na reflexão coletiva de sete ações, a fim de encontrar soluções para um problema apresentado previamente: Substituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Procurar outros usos, Eliminar e Re-arrumar;
		Criar 3 equipas para cada espaço de oportunidade	Separação dos elementos do grupo em 3 equipas para trabalhar em cada espaço de oportunidade (Atendimento telefónico, espera presencial, pedidos de orçamento e reclamações);
		Criar a estrutura da Apresentação de Recomendações	Estrutura de organização de ideias e planos é composta por 4 grandes elementos: Estratégia (exemplo: Criação de um departamento de Marketing), Estrutura (definir mudanças a nível de proposta de IT, proposta para os RH e propostas para as estruturas), Projeto (Soluções para as mudanças estruturais que exigem mais tempo de implementação) e Quick Wins (Soluções que são fáceis e baratas de implementar caso o projeto não seja aceite ou adaptado, normalmente necessita de 3 a 6 meses para serem implementadas);
	Apresentação do estudo conseguido durante a 2ª fase	Apresentação final do segundo mês	Apresentação de todos os projetos desenvolvidos durante o segundo mês da metodologia à comissão executiva;
3ª Fase 8 de Junho de 2018 a 9 de Julho de 2018	Esquematização da informação mais relevante da 2ª fase	Resumo da pesquisa da 2ª fase	Ajustar os projetos consoante o feedback conseguido durante a apresentação final da 2ª fase;
	Prototipagem	Definir os projetos	Perceber quais os projetos que são realmente necessários para a instituição;
		Criar uma Matriz de Prioridades	Conceção de uma Matriz de Prioridade que mostre como deverá ser dividido os projetos consoante o impacto estratégico e urgência de cada um, e perceber quais destes devem de ser realizados em primeiro lugar;
		Criar um cronograma	Criar um cronograma dos projetos com o objetivo de definir quais vão ser os macroprocessos de cada projeto e tentar fazer a previsão do tempo para a execução desses processos, tendo em consideração a Matriz de Prioridade (Impacto/Urgência);
		Criar uma Matriz RACI	Criar uma matriz RACI para que seja possível delegar as responsabilidades em cada processo;
		Criar as equipas dos projetos	Criação de uma matriz que irá dividir cada projeto em quatro fases (Definição do projeto, planeamento do projeto, Implementação e controlo e Conclusão do projeto) e definir quais vão ser os elementos que vão formar as equipas de cada uma destas fases;

Tabela 25 – Plano estratégico das reuniões da equipa da Experiência do cliente

4. DESCRIÇÃO E COMPARAÇÃO DOS MODELOS DO PROCESSO DE FATURAÇÃO ANTES E APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO INOVAÇÃO 2020

Este capítulo é destinado à demonstração da execução da terceira etapa do ciclo de vida de BPM definido por ABPMP em 2013, que consiste no desenho e modelação do processo de faturação, para conseguir provar a eficácia da metodologia de Design Thinking.

Durante o terceiro capítulo deste projeto foram descritos todos os processos que levaram à criação de um novo plano estratégico, utilizando a metodologia de Design Thinking, o que corresponde à 1ª e à 2ª etapa do ciclo de vida de BPM.

Neste capítulo, o objetivo é demonstrar, através de BPMN, como a instituição executavam a faturação antes da implementação desta nova metodologia e como executam atualmente todos os processos que levam a instituição a fazer o tratamento das faturas, a fim de demonstrar as alterações existentes e provar que o processo de Design Thinking pode ter um impacto positivo na instituição aquando executado corretamente.

Para desenvolver este capítulo serão apresentadas três fases que foram cruciais para o desenho e modelação da área de faturação, que são:

- Levantamento dos Macroprocessos da faturação;
- Descrição das entidades e sistemas adjacentes aos macroprocessos;
- Desenho de Diagramas e especificar as melhorias existentes, tanto a nível de processos como a nível organizacional.

4.1. Levantamento dos processos

Esta secção pretende dar respostas que se impõem quando há a necessidade de desenhar todas as etapas de ponta-a-ponta que façam a emissão e conclusão da fatura, antes e após a implementação dos projetos estipulados no plano estratégico.

As questões levantadas durante esta secção foram quais os processos existentes, quando e onde são realizados, por quem são realizados e qual ou quais o/s sistema/s que estão adjacentes, dando assim uma visão geral e bastante ampla das ações que levam à faturação. Os métodos escolhidos para levar a cabo o levantamento dos processos foram as reuniões durante o projeto da INOVAÇÃO 2020, documentação sobre a faturação feita na Empresa A e entrevistas ao responsável do departamento de faturação.

4.1.1. Documentação auxiliar e entrevistas ao responsável do departamento da faturação

Todos os diagramas que se encontram nesta secção do trabalho podem ser encontrados no final deste documento na área de anexos em maior dimensão e a explicação completa de todos os elementos existentes nos fluxogramas do BIZAGI.

4.2. Especificação das entidades

4.2.1. Macroprocessos da faturação

Após a análise de todos os documentos acima referidos foram identificadas as 5 principais funções da Empresa A que vão levar à execução e finalização da faturação. Esses 5 macroprocessos são:

- Marcação de consulta e registo do cliente – Consiste no registo das consultas e nos dados cadastrais que vão ser necessário para expedição da fatura, tanto para o cliente como para a entidade financiadora que o suporta.
- Check-in – Este macroprocesso está envolvido no processo de faturação, uma vez que existem cliente que são obrigados a efetuar o pagamento dos atos clínicos previamente, como é o caso dos clientes da ADSE;
- Check-out e Pagamento – É neste macroprocesso que se dá emissão da fatura, expedição da mesma e posteriormente a conclusão do ato de faturação;
- Consultas Simples, Consultas de cirúrgicas e meios de diagnóstico – Este está relacionado com ato de faturação, pois a fatura só fica disponível para faturar quando existe um ato clínico dado como realizado. É também neste macroprocesso que é calculado as estimativas dos custos para ato cirúrgicos;
- Cirurgia- Este macroprocesso permite ter os registos do ato clínico e o registo de todos elementos são a base das faturas (como material, fármacos e se foi ou não necessário internamento).

4.2.2. Atores

Entidades internas:

- Front Office – atendimento presencial dos clientes durante os 5 macroprocessos. É responsável por fazer a ligação entre o cliente e os outros intervenientes;
- Contact Center – atendimento não-presencial dos clientes;
- Back Office – estão compreendidos todos os departamentos que não têm contacto presencial com o cliente, mas que são responsáveis por emitir, registar e fazer a expedição da fatura;
- Departamento de faturação – este departamento tem como responsabilidades a gestão do processo de faturação, fazendo a parametrização dos dados e do sistema AS400; também analisa e trata reclamações referentes às faturas emitidas;
- Equipa de estimativas e pré-autorizações- esta equipa enquadra-se no departamento de faturação e surgiu após a execução do plano estratégico INOVAÇÃO 2020, tem como finalidade o tratamento de áreas mais sensíveis da instituição;
- Unidade Clínica – engloba-se nesta entidade os médicos, enfermeiros, auxiliares e técnicos de saúde;
- Armazéns – equipa responsável pela gestão de materiais e fármacos;
- Autorizações – elementos da comissão executiva que estão responsáveis por fazer a aprovação de todos os materiais pedidos às farmácias e aos fornecedores.

Entidades externas:

- Clientes – Existem 3 tipos diferentes de clientes no universo da Empresa A: Beneficiários (clientes que estão abrangidos pela Empresa A), utentes (clientes abrangidos por entidades financiadoras com acordos) e os particulares;
- Entidades financiadoras – Entidades que têm acordos com a Empresa A e que suportam o utente, dividindo o pagamento das suas despesas;
- Farmácia e Fornecedores – Responsáveis por fazer o abastecimento de fármacos e dos materiais clínicos.

4.2.3. Sistemas

- TrakCare – Sistema que suporta a grande maioria dos processos da empresa, permitindo fazer os registos dos diversos atos que serão possíveis de observar com os diagramas que se seguem;
- AS 400 – Sistema responsável pela parte da emissão, gestão e cálculo das faturas;

4.2.4. Documentação

- Documento de confirmação de fatura
- Excel com preços dos casos clínicos
- Termo de responsabilidade
- Comprovativos de informação

4.3. Modelos dos macroprocessos de faturação

4.3.1. Marcação de consulta e Registo do cliente

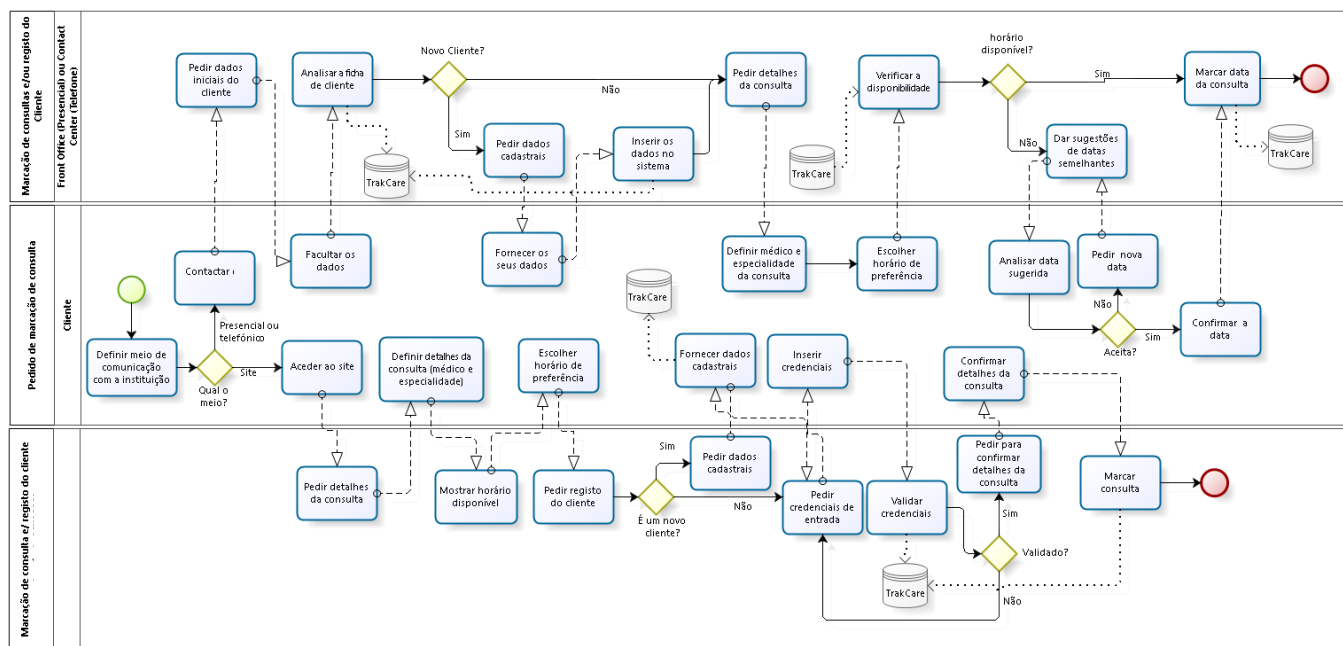


Figura 11 - Processo de marcação de consultas e/ou registo do cliente antes do projeto INOVAÇÃO 2020

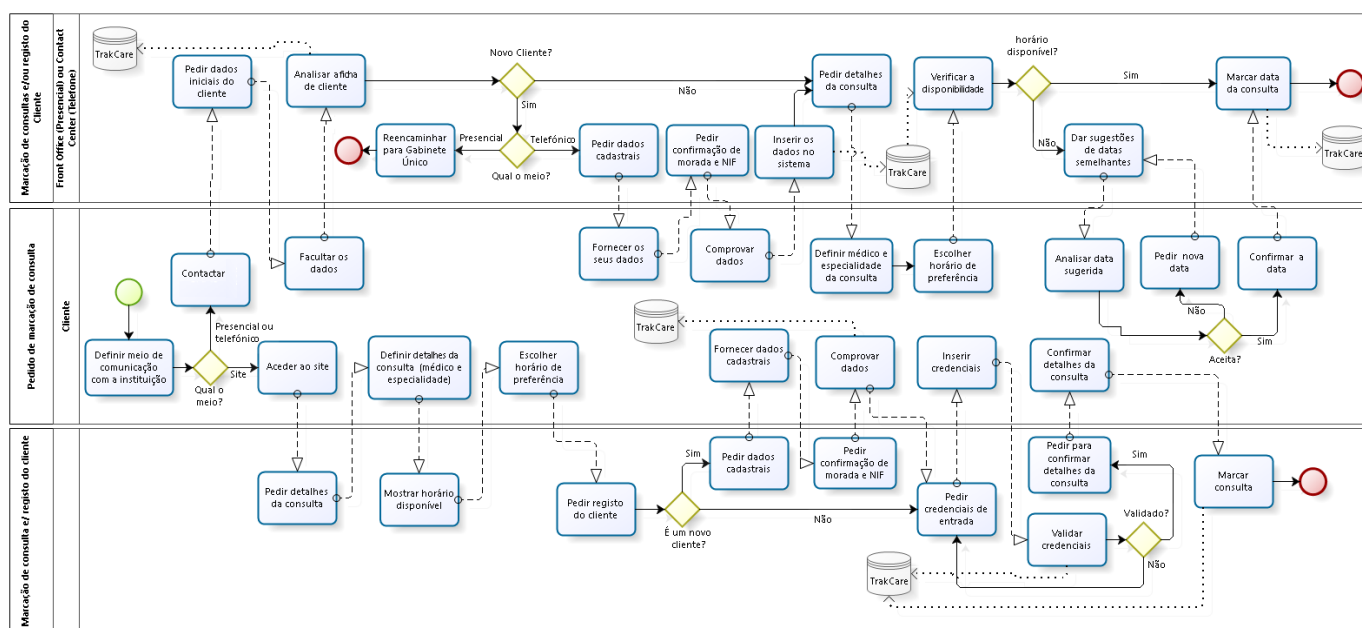


Figura 11 – Processo de marcação de consultas e registo do cliente depois do projeto INOVAÇÃO 2020

Melhorias sentidas após a execução do plano estratégico INOVAÇÃO 2020:

- Transferência do registo do cliente do Front Office para o novo gabinete (Gabinete Único), que tem como propósito de tratar assuntos de carácter urgente relacionados com as reclamações.

Este novo gabinete vai fazer com que haja uma redução bastante significativa no tempo de espera, empacotando em seguida a maneira como a emissão da fatura é feita e a cobrança da mesma;

- Outro dos novos processos foi sentido durante o registo do cliente. Atualmente é pedido um comprovativo dos dados cadastrais que influenciem a faturação dos atos clínicos, como a morada e o NIF, para garantir que todos os dados são verdadeiros e a faturação está a ser feita de forma correta;

4.3.2. Check-In, Check-out e pagamento

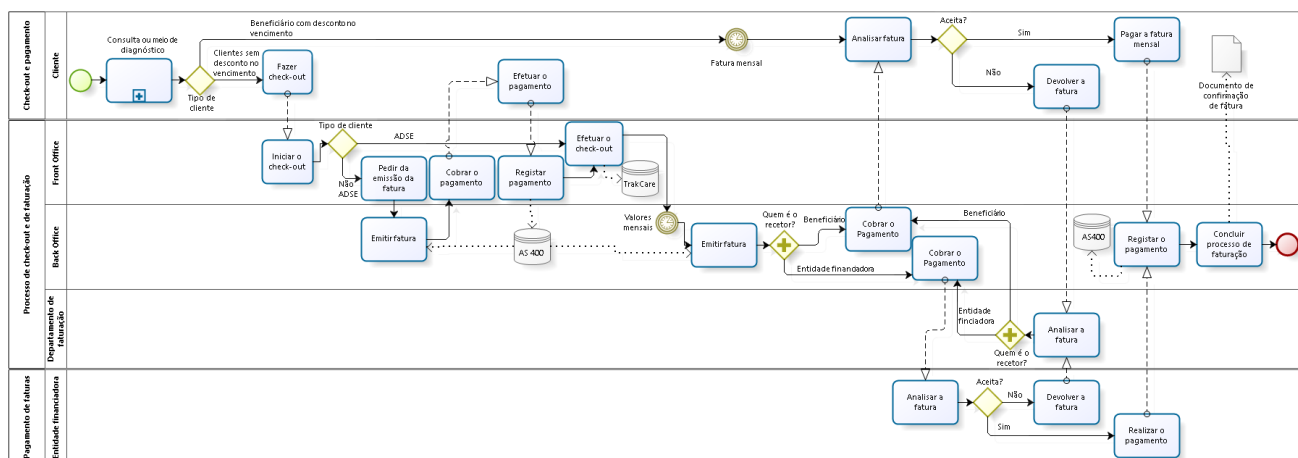


Figura 13 - Processo de Check-In na Empresa A

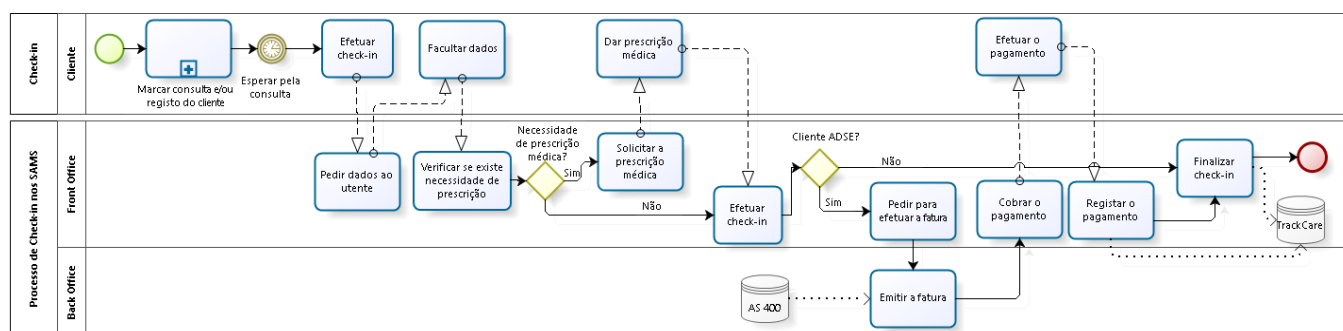


Figura 14 – Processo de Check-Out e pagamento na Empresa A

Melhorias sentidas após a execução do plano estratégico INOVAÇÃO 2020:

- As principais diferenças sentidas nestes dois macroprocessos não foram a nível de reestruturação de processo, mas sim a nível de recursos humanos, tal como aconteceu a nível transversal a todos os macroprocessos deste trabalho;
- Formação, reestruturação e comunicação dos procedimentos nestas áreas, bem como deslocar recursos humanos para funções que se enquadrem mais com o perfil dos colaboradores, tendo sido a principal aposta no check-in e no check-out do projeto de Design Thinking para melhorar tanto a experiência do cliente, mas também reduzir os erros de faturação que possam ter acontecido no modelo anterior.

4.3.3. Consultas Simples, Consultas de cirúrgicas e meios de diagnóstico

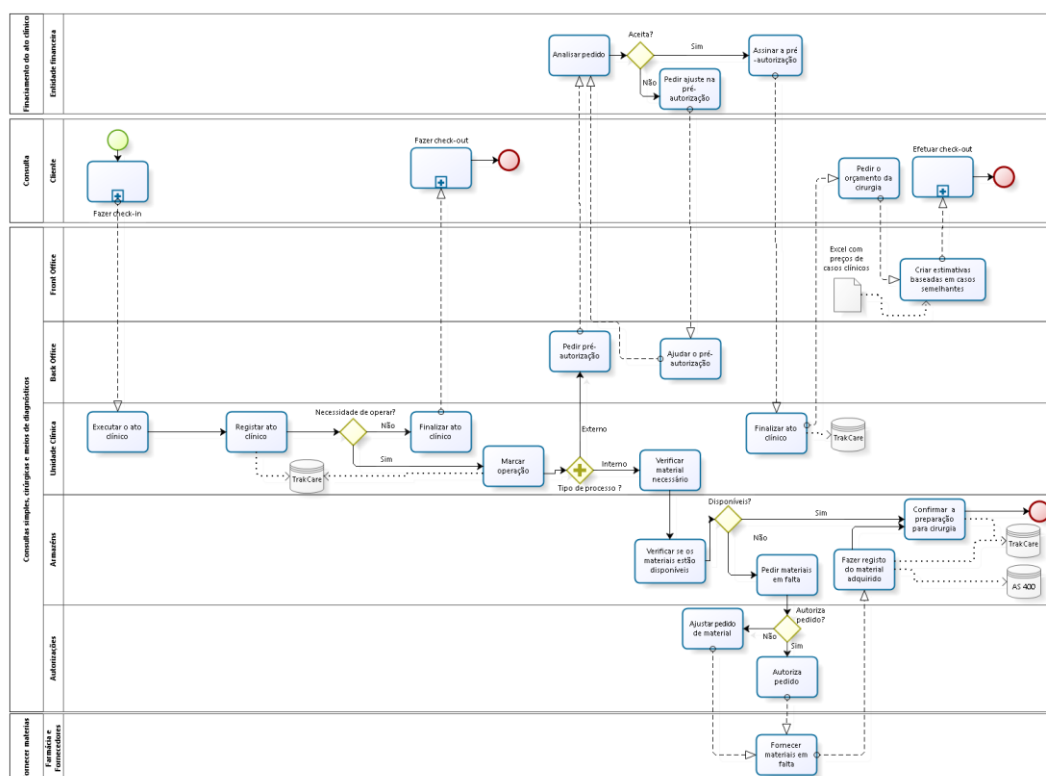


Figura 15 - Processo de consultas simples, cirúrgicas e meios de diagnóstico antes à INOVAÇÃO 2020

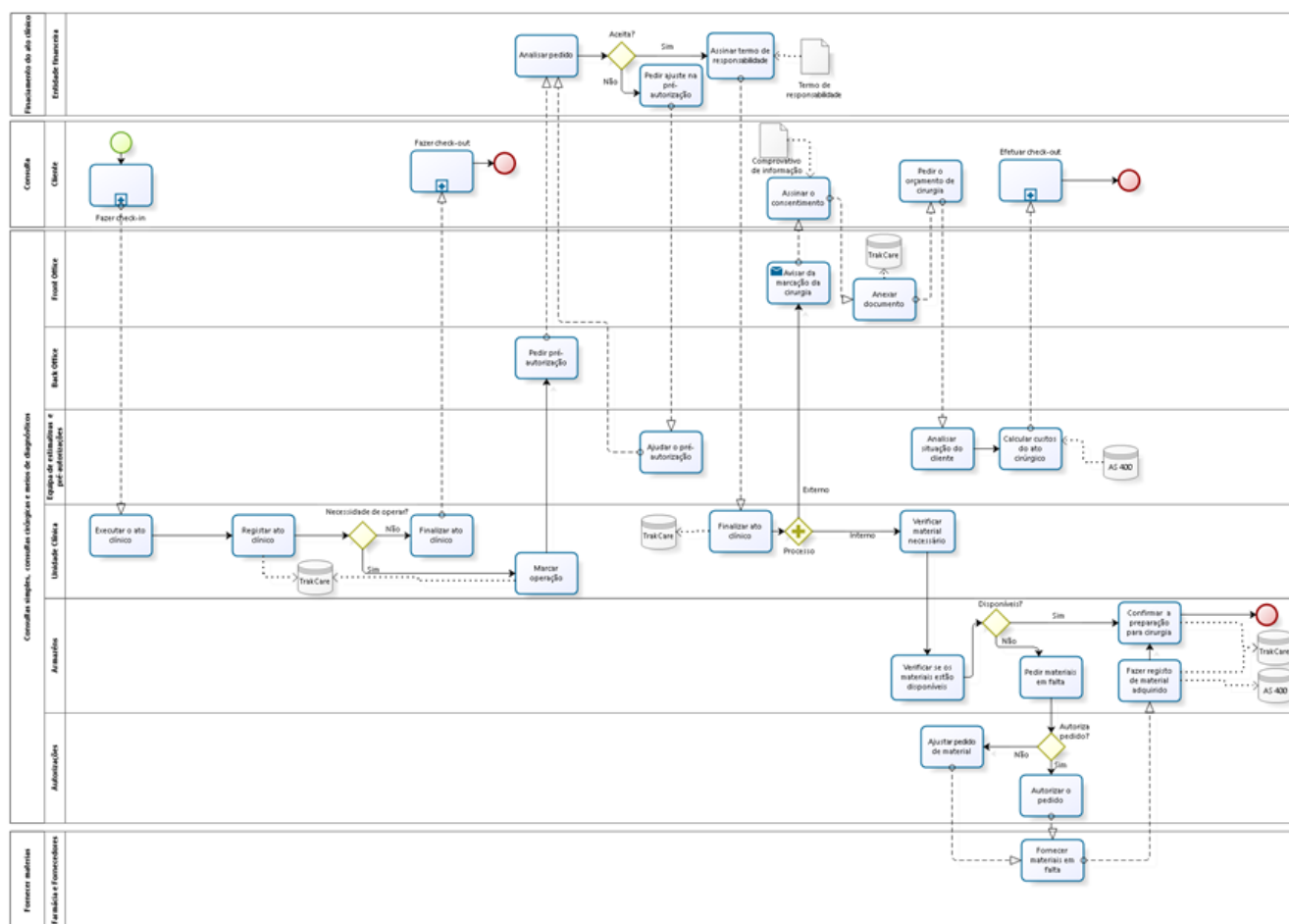


Figura 16 - Processo de consultas simples, cirúrgicas e meios de diagnóstico depois da INOVAÇÃO 2020

Melhorias sentidas após a execução do plano estratégico INOVAÇÃO 2020:

- Obrigatoriedade de documentar os Termos de responsabilidade de forma mais formal e mais completa para que a instituição consiga se proteger em situações de reclamações e também limitar o tempo para a validação da pré-autorização (5 dias úteis);
- Um dos grandes problemas que era imperativo colmatar neste processo era o facto de os clientes saírem da consulta cirúrgica sem perceberem que a sua operação já tinha sido marcada pelo médico durante a consulta. Estes só tomavam conhecimento desta cirurgia 48h antes através das chamadas telefónicas, o que levava muitas vezes ao cancelamento das cirurgias. A solução encontrada para este problema foi implementar um procedimento no Front Office que avisa e pede a confirmação por escrito de que o cliente foi informado após a saída da consulta;
- De forma a tornar mais rápida e mais correta as estimativas dos atos clínicos dadas ao cliente, foram implementadas duas medidas de combate às falhas: a criação de uma pequena nova equipa de estimativas e pré-autorizações constituída por elementos do departamento da faturação, que têm maior conhecimento sobre os valores praticados na instituição, e que foram destacados para o hospital e para os centros clínico de modo a estarem mais próximos da situação e do cliente. A outra medida implementada foi a criação de tabelas de informação sobre os preços do maior número de casos possíveis de situações clínicas para efetuar as estimativas;

4.3.4. Cirurgias

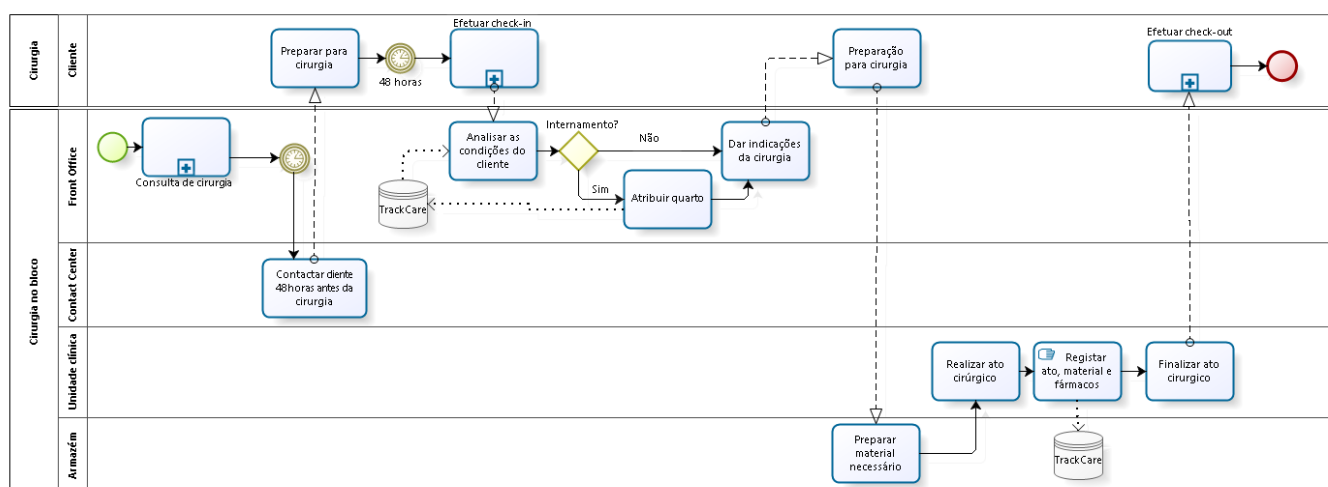


Figura 17 - Processo cirúrgico antes da INOVAÇÃO 2020

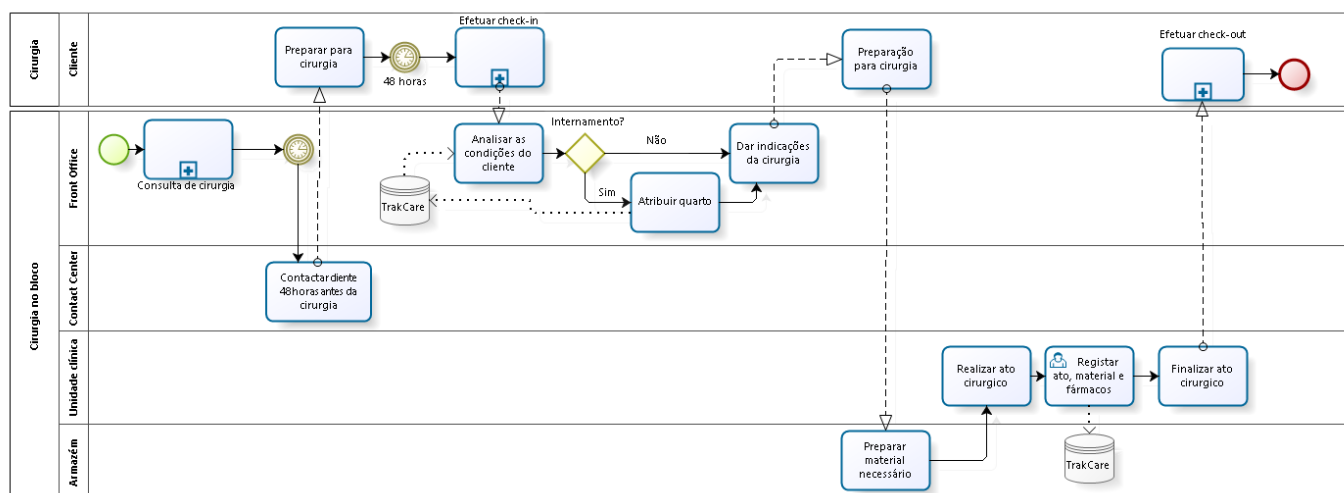


Figura 18 - Processo cirúrgico depois da INOVAÇÃO 2020

Melhorias sentidas após a execução do plano estratégico INOVAÇÃO 2020:

- As alterações formalizadas no macroprocesso das cirurgias transpuseram-se mais a nível de formação, gestão dos recursos humanos e a nível de procedimentos para levar uma melhor execução dos registos clínicos, como de materiais e fármacos utilizados durante este processo.
- A nível de alteração de processo, a maior diferença sentida foi o fim da utilização da folha de gastos no bloco para passar a utilizar um sistema que faz o registo de tudo o que acontece no bloco operatório. Esta alteração permite que se possa emitir a fatura e que esta esteja disponível para a sua cobrança na hora em que o cliente vai fazer o check-out.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a comparação entre o modelo antigo e o modelo atual da faturação, podemos constatar que a metodologia de Design Thinking conseguiu não só gerar soluções que minimizassem as falhas que existiam nos processos, como também fez com que houvesse uma otimização dos passos que tornam possível a emissão e cobrança da fatura de modo mais rápido e mais exato. Com isto, foi possível reduzir por consequência o número de reclamações relativas à faturação.

Estas alterações permitiram cumprir um dos maiores objetivos com o projeto INOVAÇÃO 2020, uma vez que era das áreas mais frágeis e com mais lapsos da instituição.

Fatores como o mapeamento dos processos, documentação dos procedimentos e atualizações das tabelas com informações atualizadas foram estratégias definidas e descritas ao longo do plano estratégico, com intuito de melhorar o ambiente e os processos que já existiam. Estes fatores fizeram com que toda a informação gerada e necessária para a instituição passasse a ser guardada regularmente, para que o conhecimento intrínseco sobre a Empresa A passe a ser documentado, fazendo com que o conhecimento possa passar para diversas pessoas dentro da instituição e ajudar os novos colaboradores.

Uma das grandes apostas do novo plano é a formação, o que permitiu às pessoas a não se sentirem tão desamparadas nos primeiros meses de execução das suas funções e a estarem mais preparadas, de maneira a cometerem menos erros e de manter o bom funcionamento dos processos.

Outro fator bastante relevante a ser destacado, é que as melhorias a nível institucional não foram só após a execução dos projetos desenvolvidos durante o processo de Design Thinking, pois a grande diferença conseguida com esta metodologia foi a maneira como conseguiu mudar a mentalidade dos seus colaboradores e das pessoas envolvidas com a Empresa A.

Durante o período das reuniões, foram relatados pelos diversos intervenientes a mudança de crenças no sucesso deste projeto, em que ao início mostraram-se um pouco apreensivos pois achavam que as ideias geradas não se iriam realizar, mas depois de perceberem que as esfias estavam dispostas a ouvir o que os colaboradores tinham a dizer, começou-se realmente a sentir que iria ser possível haver grandes alterações na instituição.

Com este novo plano estratégico foi possível traçar um novo rumo para a instituição, um rumo que as pessoas sentiram que vai levar ao crescimento e que podem confiar, trazendo assim esperança para todos os que trabalham na instituição.

Uma vez que o principal foco do Design Thinking, é na sua grande maioria criar empatia entre as pessoas e a instituição, podemos concluir que este projeto foi realizado da maneira adequada e que permitiu levar a Empresa A a um caminho de prosperidade.

Em suma, os benefícios do projeto de INOVAÇÃO 2020 são:

Conclusões finais da implementação do projeto INOVAÇÃO 2020
Criação de um Gabinete único destinado à criação do registo dos clientes;
Criação de novos campos obrigatórios durante o registo de cliente que impossibilitem a finalização deste processo caso não sejam fornecidos esses campos;
Alteração na gestão dos recursos humanos, a nível de formação, reestruturação de equipas e técnicas de comunicação;
Obrigatoriedade de preencher e assinar os termos de responsabilidade no bloco operatório;
Novas soluções de comunicação com o cliente a nível do bloco operatório: Avisos de marcação de cirurgia, criação de tabelas de preços e criação de uma equipa para estimativas e pré-autorizações;
Criação de equipa de registo de gastos durante as cirurgias e criação de uma folha de gastos;

Tabela 26 – Conclusões finais da implementação do projeto INOVAÇÃO 2020

6. CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho começou com três objetivos distintos: aprofundar o conhecimento sobre a Design Thinking e descrever um projeto onde tivesse sido aplicado a metodologia, fazer o mapeamento dos processos de faturação antigos e os atuais de uma instituição através de BPM e por último, comprovar através da comparação dos dois modelos que esta metodologia pode ter impactos positivos numa organização.

Através dos resultados obtidos neste trabalho, pode-se concluir que esta nova fase da Empresa A trouxe novos hábitos, procedimentos e técnicas que conseguiram cativar positivamente os seus trabalhadores e clientes. Também foi perceptível que esta metodologia se diferencia por ser mais direcionada para a componente humana e não tanto para os processos, como acontece na maioria de outras metodologias existentes no mercado. Por isso uma das frases mais utilizadas durante a gestão de equipas foi: “Para haver melhorias é necessário mudar as mentalidades e só depois os processos”.

Outro fator diferenciador foi a utilização de equipas multidisciplinares, fazendo com que todos os elementos mostrassem as diferentes perspetivas da forma como sentiam o problema que estava a ser tratado e permitiu dar voz a todas as áreas de igual modo na resolução do problema.

A nível pessoal considero que esta experiência foi bastante enriquecedora pois consegui ter uma noção mais ampla daquilo que foi lecionado durante as cadeiras de Gestão de Inovação e Design Thinking, Business Process Management e Gestão de projetos.

Durante esta experiência tive como funções ajudar no processo criativo e dinamizar as reuniões, fazer a posterior documentação e atualização da plataforma utilizada para a metodologia, o que me permitiu melhorar as minhas soft skills e pôr em prática os conhecimentos que adquiri durante a minha formação académica.

Como principal aspeto positivo, deve ser enaltecida a disponibilidade, espírito de equipa e vontade de todas as pessoas envolvidas neste projeto que não só contribuíram positivamente para o cumprimento dos objetivos estipulados para o projeto, bem como saber lidar com as adversidades encontradas durante o processo.

Relativamente aos aspetos limitadores deste projeto, pode-se indicar o tempo reduzido para efetuar a criação deste documento, pois devido às suas elevadas dimensões não foi possível dar cobertura a todas as áreas que sofreram alterações, tais como, a forma como o cliente se relaciona com a Empresa A, a nova criação do departamento de Marketing e Comunicação (externa e interna) ou percurso de pediatria e médicos assistentes. Apenas foi concebível a realização do processo de faturação, uma vez que era esta a área que tinha maior urgência e que envolvia mais mudanças e projetos.

Como trabalhos futuros poderá ser feito o desenho das outras áreas acima mencionadas, para que a documentação do projeto INOVAÇÃO 2020 esteja completa, como também fazer a continuação deste projeto através da documentação dos procedimentos que a instituição irá fazer para controlar e manter as melhorias implementadas e os seus processos.

7. BIBLIOGRAFIA

Águas, C. & Cunha, M. & Marcelino, J. (2016). The mixed impact of design thinking on business collaborations.

Benedict, T. & Bilodeau, N. & Vititkus, P. & Powell, E. & Morris, D. & Scarsig, M. & Lee, D & Field, G. & Lohr, T. & Saxena, R. & Fuller, M. & Furlan, J. (ABPMP) (2013) BPM CBOK Version 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge

Brown, T. (2009). Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York: HarperCollins Publishers.

Carpinetti, L. C. R., Buosi, T., & Gerólamo, M. C. (2003). Quality management and improvement: A framework and a business-process reference model. Business Process Management Journal.

CompuCom. Design Thinking (Ver o artigo: <https://www.compucom.com/services/design-thinking>)

Crans I., Gaich K., & Hisscock J. (2009). Relationships drive transitional supply chain leaders. Healthcare Purchasing News.

Crans I., Gaich K., & Hisscock J. (2009). The Difference between vision and mission. Management accounting Journal.

DECO Pro Teste (2019). Hospitais: Estudo inédito retrata experiência dos utentes (Ver o artigo: <https://www.deco.proteste.pt/saude/hospitais-servicos/noticias/hospitais-estudo-inedito-retrata-experiencia-dos-utentes>)

Delgado, H. (2017). Entre 225 hospitais no país, 111 são privados (Ver o artigo: <https://observador.pt/2017/04/06/entre-225-hospitais-no-pais-111-sao-privados/>)

Estatuto do Serviço Nacional de Saúde, (1993). Lei nº11/93, Ministério da Saúde.

Estevens, J. (2017). Saúde e despesa em saúde num Portugal envelhecido.

Glinska, M. (2015). “Innovation and Growth: Understanding the Power of Design Thinking”. Batten Briefing: Innovators Roundtable Report

Gruber, M. & de Leon, N. & George, G. & Thompson, P. (2015). “From the Editors: Managing by Design”. Academy of Management Journal, 58(1): 1-7.

Hajiheydari, N., & Dabaghkashani, Z. (2011). BPM Implementation Critical Success Factors: Applying Meta-synthesis Approach. International Conference on Social Science and Humanity

Hammer, M., & Champy, J. (1994). Reengineering the corporation. New York: HarperBusiness.

Hamme, M. ,(1996). Beyond reengineering: How the process-centered organization is changing our work and our lives. New York: Harper-Business.

INE (2018). “A redução da população residente atenuou-se em 2017” e “Os hospitais do sector público continuam a assegurar a maior parte dos cuidados de saúde, mas o setor privado tem evidenciado um forte crescimento.”

Institute of Design at Stanford (2010). Bootcamp bootleg.

Institute of Design at Stanford (2007). Need Finding Tools. (Ver o artigo: <https://hci.stanford.edu/courses/cs447/docs/NeedFindingCribSheet.pdf>)

Jeston, J., & Nelis, J. (2006). Business Process Management - Practical Guidelines to Successful Implementations. Oxford: Elsevier.

Lankhorst, M., & Matthijssen, P. (2016). The Adaptive Enterprise - Thriving in an Era of Change.

Liedtka, J. & King, A. & Bennett, K. (2013). Solving Problems with Design Thinking. New York: Columbia University Press.

Mateus, A. & Associados (2017). Setor Privado de Saúde em Portugal.

Ministério da Saúde (2018). Retrato da saúde 2018.

Remington, K. & Pollack, J. (2007). Tools for Complex Problems. Burlington: Gower Publishing Ltd.

Ribeiro, J. & Baganha, M. & Pires, S. (2002). O sector de saúde em Portugal: funcionamento do sistema e caracterização sócio-profissional.

Sanches, V. (2019). Planejamento estratégico significativo.

Simon, H. (1969). The Science of the artificial.

Tallant, J. (2009). Importance of Vision, Mission, and Values in Strategic Direction.

Tomás, A. (2015). Saúde privada e pública: A árvore e a floresta.

Victorino, G. & Gonçalves, J. (2018). Plano estratégicos INOVAÇÃO 2020.



White, S. A. (2004). Introduction to BPMN. BPTrends.

World Health Organization. Health systems (Ver o artigo: <http://www.euro.who.int/en/health-topics/Health-systems/pages/health-systems>)

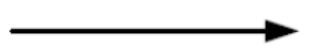


8. ANEXOS

8.1. BIZAGI: Elementos utilizados nos Fluxogramas





Piscina e Raia





Nome	Simbologia	Significado
Piscina/Pool		Utilizado para representar um processo ou um participante de um processo;
Raia/Lane		Utilizado para representar sub-participações dentro de uma pool;

Objetos de conexão


Nome	Simbologia	Significado
Fluxo de sequência		Utilizado para demonstrar o fluxo das atividades;
Fluxo de mensagem		Utilizado para demonstrar o fluxo de uma mensagem entre dois atores;
Associação		Utilizado para ligar informações com objetos de fluxo;

Atividade








Nome	Simbologia	Significado
None		Forma genérica de representar uma atividade;
Serviço		Representa uma atividade que é automática e que está relacionada com algum tipo de serviço, sem a necessidade de intervenção humana;
Envio		Representa uma atividade que tem por base o envio de mensagens para entidades externas;
Recebido		Representa uma atividade que tem por base receber mensagens de entidades externas;

Humano		Representa uma atividade não automática realizada por uma pessoa com a ajuda de um sistema;
Manual		Representa uma atividade não automática sem ajuda de um sistema;
Regras de negócio		Representa uma atividade que antecede um mecanismo de entrada de regras de negócio para que possa levar a saída de cálculos ao qual o processo depende;
Script		Representa uma atividade onde o modelador define um script em uma linguagem que pode ser interpretada;




Subprocessos

Nome	Simbologia	Significado
Subprocesso		Representa qualquer atividade que contenha outras atividades em si e que tem um fluxo próprio;








Eventos iniciais




Nome	Simbologia	Significado
None		Utilizado para iniciar o processo quando não existe nenhum processo previamente;
Mensagem de início		Utilizado quando o início do processo começa com uma mensagem (email, fax, documento, etc.);
Temporizador		Indica que o processo só se inicia num determinado tempo definido ou quando o ciclo ocorre;
Condicional		Utilizado quando se verifica que a condicional estipulada é dada como verdadeira;
Sinal		É utilizada quando existe um comunicado que é possível começar o processo, quer seja entre níveis do processo, pool ou entre diagramas;
Múltiplas		Utilizado quando existem várias maneiras de iniciar um processo, mas só uma dessas maneiras consegue iniciar;
Múltiplas paralelas		Significa que existem vários gatilhos que podem iniciar, mas tem de ser despoletados ao mesmo tempo;

Eventos de final






Nome	Simbologia	Significado
None		Utilizado para finalizar o processo, quando não ocorre nenhum anterior;
Mensagem		Indica que o fluxo do processo irá finalizá-lo com o enviar uma mensagem (email, fax, documento);
Erro		Demonstra que um erro será gerado quando o processo finalizar;
Escalation		Indica que uma Escalation deveria ser gerada no final do processo;
Cancelar		É usado dentro de um subprocesso de transição para indicar que a transação deveria ser cancelada;
Compensação		Informa que terá de haver uma compensação no processo;
Sinal		Informa que no final do processo um sinal irá ser enviado a outros eventos;
Finalizar		Mostra que todas as atividades são terminadas de imediato;
Múltiplos		Existem várias consequências para que seja possível finalizar um processo;

Eventos intermediários




Nome	Simbologia	Significado
None		Utilizado para modelar metodologias que usam eventos para indicar alguma mudança de estado no processo. (Só é válido em fluxo normal e não pode ser colocado no final de uma atividade);
Mensagem		Indica que para o fluxo do processo tenha continuidade é necessário receber ou enviar uma mensagem (email, fax, documento);
Tempo		Permite criar um mecanismo que define quando é que o processo ou um ciclo específico deve de ocorrer;
Escalation		Levanta uma Escalation;
Compensação		Indica que uma compesation é necessária;
Condicional		Indica que quando este evento preestabelecido acontece (quando se torna verdade) o evento é acionado;
Link		Permite conectar seções do mesmo processo (Só valido em fluxos normais e não pode ser utilizado no final de uma atividade);

Sinal		Utilizado para demonstrar que um determinado fluxo precisa de enviar e receber sinais;
Múltiplos		Utilizado para demonstrar que existem várias maneiras do processo continuar, mas apenas uma pode despoletar o evento seguinte;
Múltiplos paralelos		Utilizado para demonstrar que existem várias maneiras do processo continuar, mas existe um conjunto pode despoletar o evento seguinte;

Desvios

Nome	Simbologia	Significado
Exclusivo		Usado para criar caminhos alternativos exclusivos dentro do fluxo de trabalho, também pode ser chamado de momento de decisão. Uma decisão pode ser precedida quando há uma dúvida num ponto do processo. Cada resposta associada a esta dúvida poderá ser uma saída para o fluxo de trabalho. O desvio exclusivo tem duas formas.
Inclusivo		Usado quando uma decisão tem várias opções para serem seguidas;
Paralelo		Utilizado quando não há decisões a ser tomada e todos as opções que se seguem são utilizadas para sincronizar fluxos no mesmo desvio;
Complexo		Usado para modelar o sincronismo de comportamentos complexos através da utilização de uma expressão que descreve o comportamento preciso;
Baseado em eventos		Representam um ponto de divergência no processo onde os caminhos alternativos que seguem o desvio são baseados em eventos que ocorrem. Um evento específico, usualmente o recetor de uma mensagem, determina o caminho que será seguido em que a decisão é feita por um ator externo;

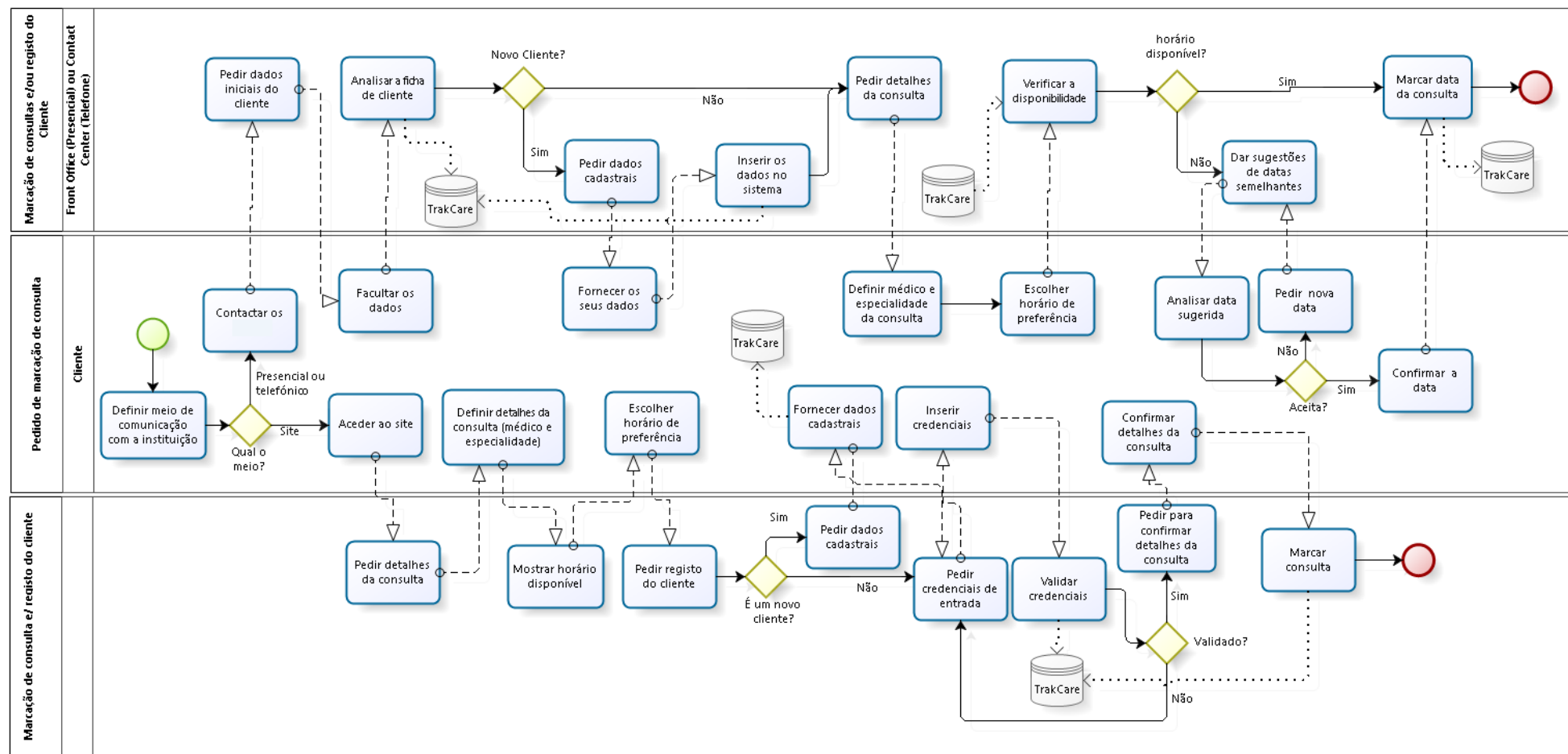
Itens e dados

Nome	Simbologia	Significado
Elemento único		Não tem influência no fluxo do processo por isso é considerado um artefacto, porém permite visualizar informações para as atividades para que possam ser executadas;
Coleção de elementos		Não tem influência no fluxo do processo por isso é considerado um artefacto, porém permite visualizar informações para as atividades para que possam ser executadas;
Armazenamento de dados		Utilizado para representar os repositórios de dados do processo;

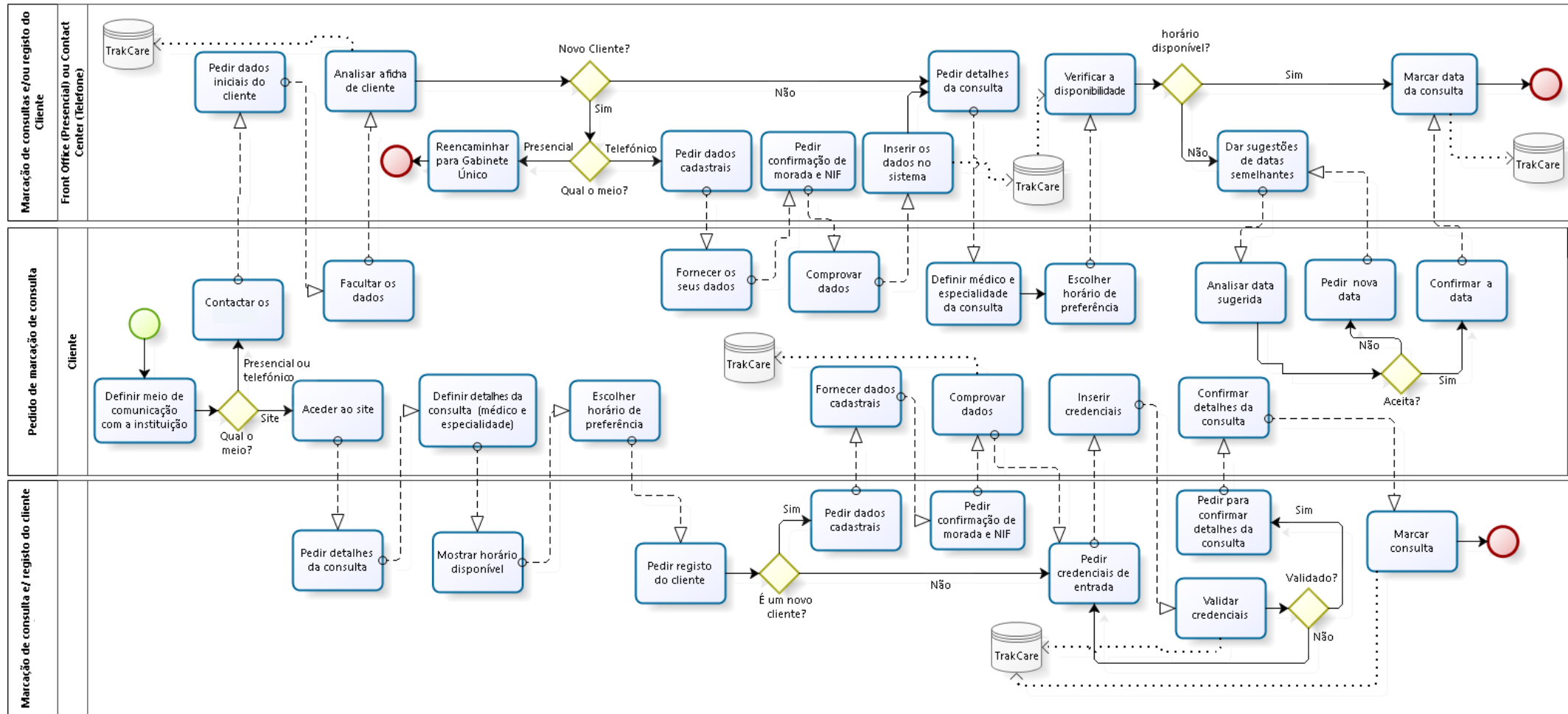
8.2. BIZAGI: Modelos dos Macroprocessos de faturação

8.2.1. Marcação de consultas e Registo do cliente

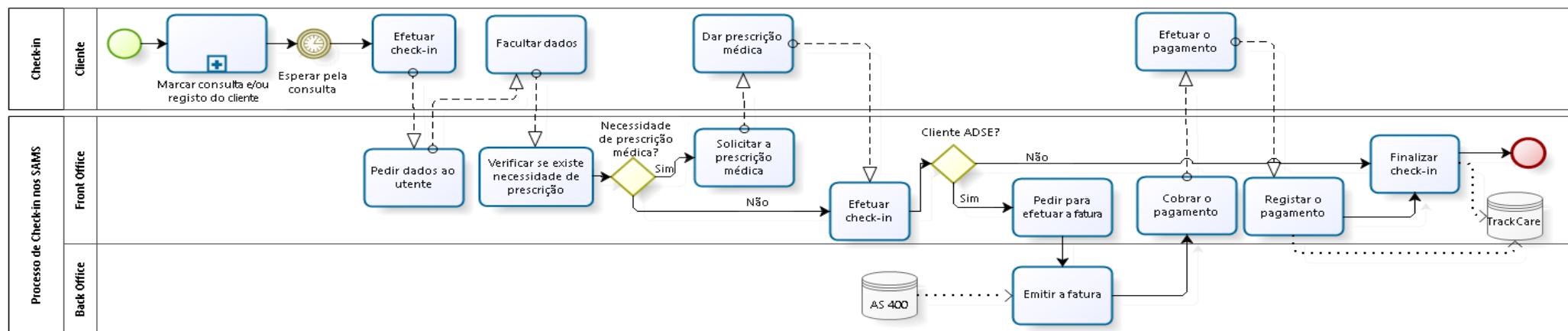
Antes:



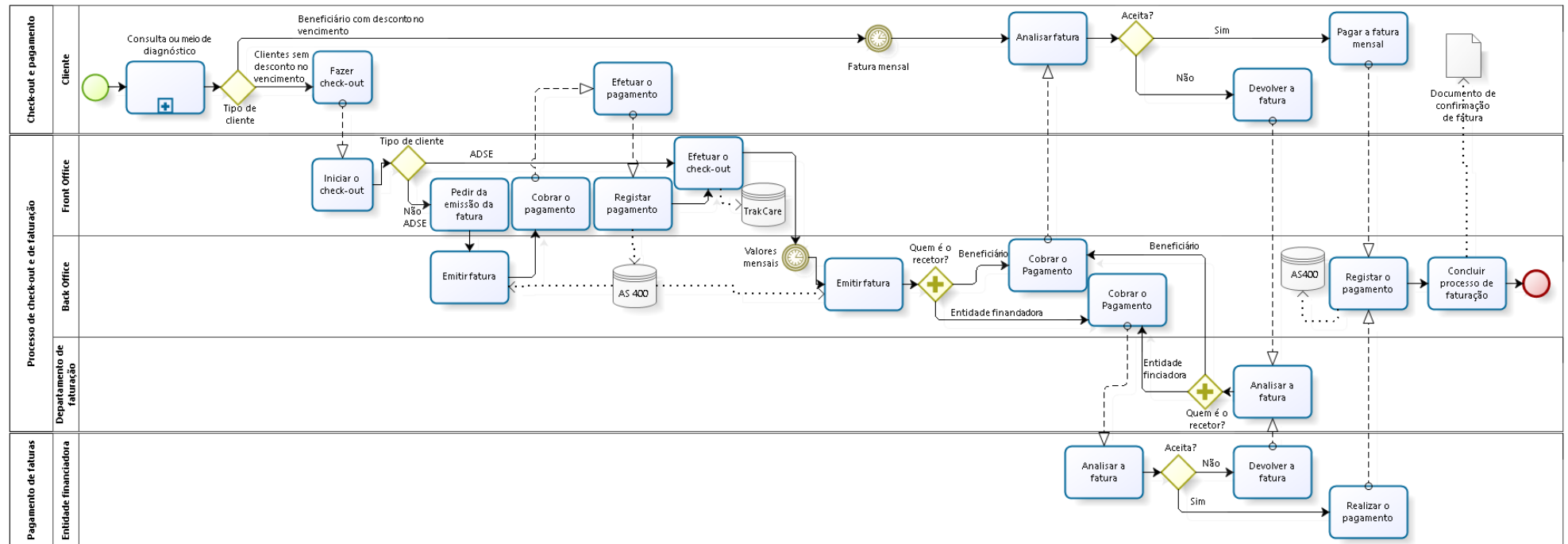
Depois:



8.2.2. Check-In

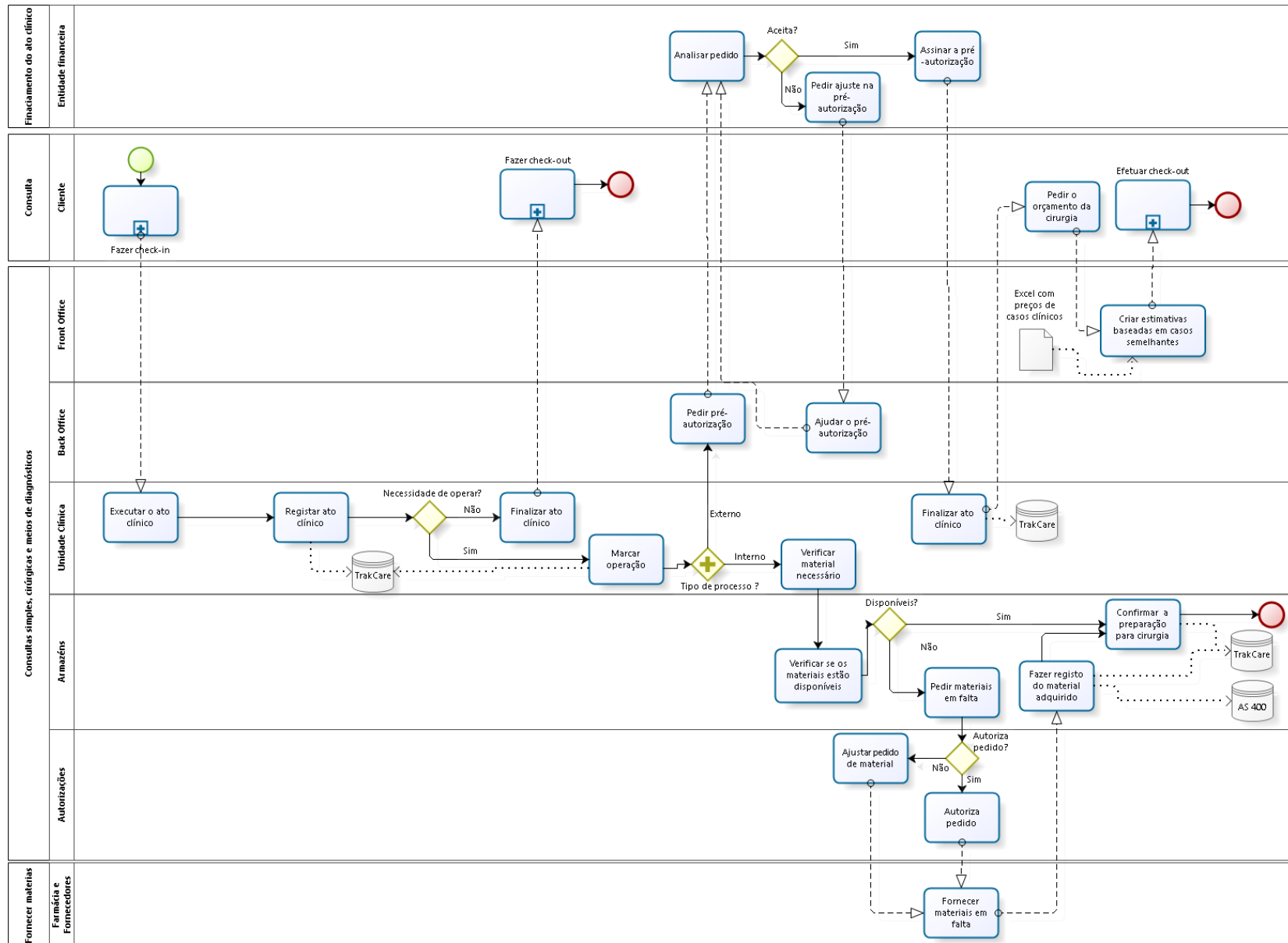


8.2.1. Check-out e pagamento

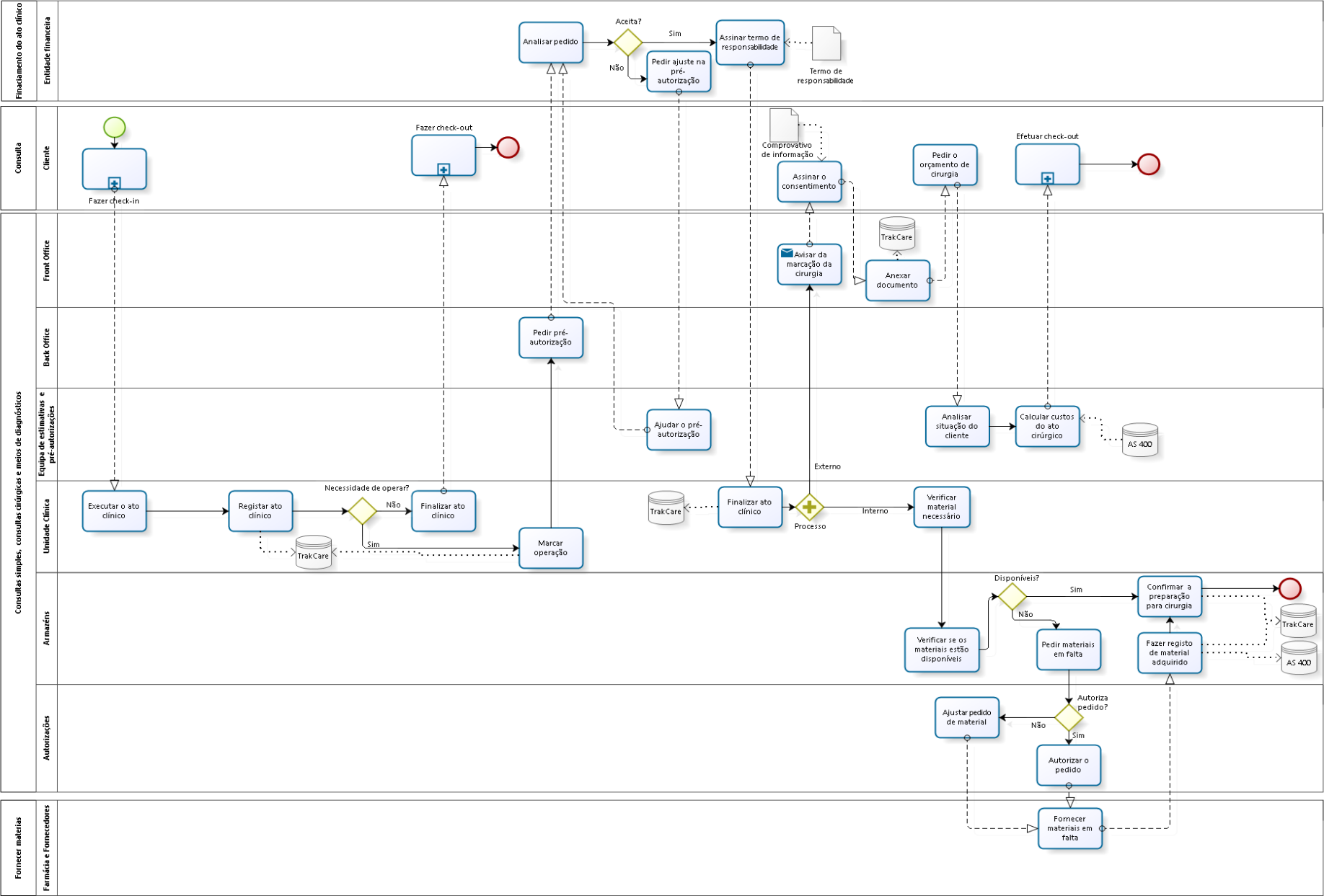


8.2.2. Consultas simples, consultas de cirurgia e meios de diagnóstico

Antes:

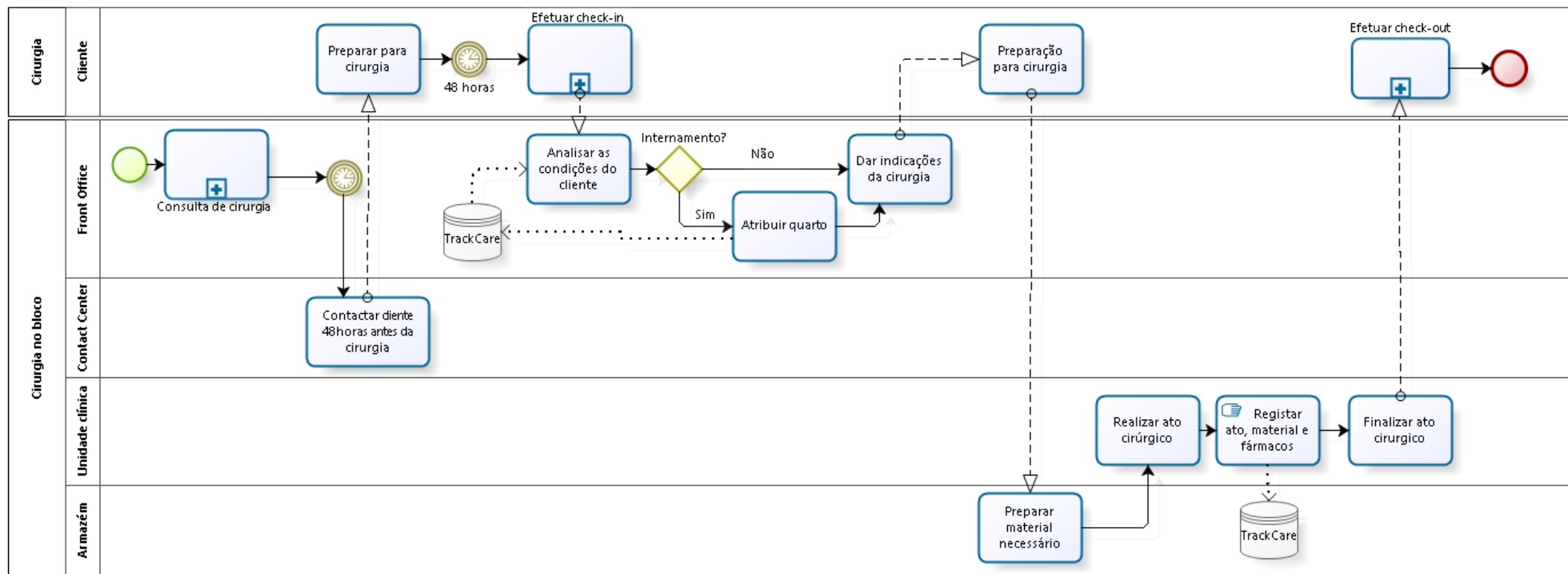


Depois:



8.2.3. Cirurgias

Antes:



Depois:

